

# BALANCE DE GESTIÓN INTEGRAL AÑO 2014

MINISTERIO DE HACIENDA  
TESORERÍA GENERAL DE LA  
REPÚBLICA

## Índice

1. Carta Presentación del Ministro del ramo .....	3
2. Resumen Ejecutivo Servicio .....	4
3. Resultados de la Gestión 2014 .....	7
3.1. Resultados asociados al Programa de Gobierno, las 56 medidas y otros aspectos relevantes para el jefe de Servicio.....	7
3.2. Resultados de los Productos Estratégicos y aspectos relevantes para la ciudadanía .....	7
4. Desafíos para el año 2015 .....	18
4.1 Desafíos proyecto de Ley 20.780 Reforma Tributaria.....	18
4.2 Desafíos Gestión Institucional 2015.....	19
Anexos.....	22
Anexo 1: Identificación de la Institución .....	23
a) Definiciones Estratégicas .....	23
a) Organigrama Institucional y Ubicación en la Estructura del Ministerio.....	26
c) Principales Autoridades.....	27
Anexo 2: Recursos Humanos.....	28
Anexo 3: Recursos Financieros.....	38
Anexo 4: Indicadores de Desempeño año 2014.....	46
Anexo 5: Compromisos de Gobierno .....	60
Anexo 6: Informe Preliminar de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas / Instituciones Evaluadas (01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014).....	61
Anexo 7: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2014 .....	62
Anexo 8: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo .....	65
Anexo 9a: Proyectos de Ley en tramitación en el Congreso Nacional .....	67
Anexo 9b: Leyes Promulgadas durante 2014.....	68
Anexo 10: Premios o Reconocimientos Institucionales .....	69

# 1. Carta Presentación del Ministro del ramo

La Tesorería General de la República es una Institución clave en la implementación y puesta en marcha de diversos aspectos de la Reforma Tributaria, temática en la cual durante el 2014 debió enfrentar grandes desafíos de gestión, en los que se pueden mencionar, la puesta en marcha del cobro del Impuesto Verde, la postergación del Pago del IVA, entre otros, a todos los cuales ha dado respuesta con éxito. Todo lo anterior, sin descuidar el propio desempeño de esta Institución, generando una efectiva gestión de cobro la cual se ve reflejada en una recaudación coactiva superior a la planificada, en los segmentos pequeños, medianos y grandes deudores.

En cuanto a la Gestión de Inversiones, durante el 2014 se materializó el traspaso de funciones desde el Banco Central a la Tesorería General de la República, haciendo más efectiva la institucionalidad de gestión de los Fondos Soberanos así como del control de los agentes participantes en tal proceso.

En lo relacionado al producto estratégico de Distribución de los Fondos del Tesoro Público, se puede mencionar la ganancia en eficiencia debido a la cantidad de egresos efectuados a través de transacciones electrónicas (89% de egresos efectuados por todas las Tesorerías del país mediante este medio). En la Operación Renta 2014, el 84% de las devoluciones se realizaron por este medio, superando los porcentajes comprometidos.

En cuanto al mejoramiento de Infraestructura, se realizaron obras y remodelaciones de gran envergadura en las Tesorerías Regional Poniente, Provincial de Las Condes, Regional Metropolitana y Provincial de Cauquenes, entre las de mayor gasto, con una Inversión total de M\$209.114. El mejoramiento del clima laboral es crucial para lograr la excelencia de Servicio de cara a los contribuyentes y, sin duda, que un ambiente de trabajo adecuado fortalece el compromiso de los funcionarios(as) con el desarrollo institucional.

Los esfuerzos desplegados en materia de recomponer y fortalecer las relaciones laborales al interior de la Institución, junto a directrices más claras y precisas acerca de la importancia que revista la excelencia de Servicio para la generación de valor público se han plasmado además en un elevado nivel de satisfacción de los usuarios(as) de Tesorería aún en un contexto de tramitación e inicio de la implementación de la Reforma Tributaria.

Finalmente, se utilizaron todos los recursos disponibles en el marco del presupuesto disponible para 2014, alcanzando una ejecución presupuestaria de 99,95% en el 2014. Tal resultado es la expresión del intenso proceso de planificación de la Institución que permitió un adecuado seguimiento financiero de los gastos de operación y de inversión durante todo el año 2014.

  
REPUBLICA DE CHILE  
MINISTRO  
MINISTERIO DE HACIENDA  
**ALBERTO ARENAS DE MESA**  
**MINISTRO DE HACIENDA**

  
REPUBLICA DE CHILE  
SUBSECRETARIO  
MINISTERIO DE HACIENDA

## 2. Resumen Ejecutivo Servicio

La Tesorería General de la República (TGR) es una Institución dependiente del Ministerio de Hacienda cuyo objetivo es: Recaudar, Distribuir, Gestionar las Inversiones y Contabilizar el Tesoro Público, generando valor público al cumplir con las obligaciones que encomienda la Ley, satisfaciendo las necesidades de los ciudadanos(as), usuarios(as) públicos, privados y Gobierno, mediante una gestión orientada al logro de resultados, excelencia en Servicios e innovación.

La Tesorería General de la República es la encargada de la recaudación, cobranza administrativa y judicial de los impuestos y créditos fiscales, así como también de los procesos de obtención y manejo de los recursos financieros del sector público, y de su distribución y control, de acuerdo a las necesidades de cumplimiento de las obligaciones públicas determinadas en el Presupuesto de la Nación.

Sus productos corresponden a: Recaudación, Gestión de Inversiones y Distribución. Sus clientes principalmente son usuarios(as) privados, tales como: personas naturales y jurídicas, en su calidad de contribuyentes y de agentes económicos; usuarios(as) públicos entre los que se cuentan Municipalidades y Organismos, Instituciones y Servicios Públicos; Gobierno, entendido como autoridades económicas, administrativas y regionales, tales como: Presidencia de la República, Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Ministerio de Hacienda, entre otros y, finalmente autoridades económicas, autoridades legislativas, autoridades contraloras y regionales, agentes a los cuales principalmente se les transfieren fondos del Tesoro Público.

Tiene una estructura organizacional dirigida por el Tesorero General de la República en su calidad de jefe superior de Servicio. Se organiza en el nivel central en siete Divisiones, dos Departamentos y tres Unidades Asesoras. A nivel regional, cuenta con una red de 18 Tesorerías Regionales, 30 Tesorerías Provinciales, dos Oficinas y un Centro de Atención. El presupuesto final 2014 alcanzó la suma de M\$59.446.118.- Su dotación efectiva al 31 de diciembre de 2014 fue de 1.832 funcionarios(as) a nivel nacional. La dotación es equitativa entre hombres y mujeres que se desempeñan en las distintas dependencias de la Institución.

Durante el periodo 2014, la Tesorería General de la República obtuvo varios logros que son importantes destacar, los cuales se mencionaran a continuación:

En 2014, se enfrentó a uno de los mayores desafíos de los últimos años: la implementación del Proyecto de Ley 20.780 de **Reforma Tributaria**. Una vez aprobado el proyecto, se inició el proceso de implementación de las modificaciones del marco legal tributario que se materializó a través de la ejecución de diferentes acciones que debió realizar la Institución, a fin de comenzar con la recaudación incremental por cambios en los impuestos correctivos, la puesta en marcha del Impuesto Verde a Fuentes Móviles y la Postergación del Pago de siendo estos los principales a mencionar.

La implementación de estas acciones requirió de un trabajo multidisciplinario tanto al interior de la Institución como también con los otros órganos de la administración Tributaria del Estado

estrechamente involucrados en la implementación. Este proceso estuvo marcado por la precisión y el profesionalismo, la convicción y el compromiso para cumplir con el desafío de la mejor forma posible.

En cuanto a la **Recaudación**, es importante mencionar que el monto de la Recaudación total recibida en la TGR en 2014 ascendió a MM\$32.954.709. Este valor representa un incremento de un 2,52% con respecto de la cifra recaudada a la misma fecha de 2013, el cual se situó en MM\$32.145.306.

La **Recaudación Coactiva**, por su parte, aumentó la recuperación de la cartera morosa en los tres segmentos de deudores: pequeños, medianos y grandes respecto al mismo período 2013, logrando un aumento del 198%, 16% y de 36% respectivamente.

En materia de **Distribución** de recursos del Tesoro Público, se potenciaron los egresos mediante **transacciones electrónicas**, alcanzándose un 89% de egresos efectuados por todas las Tesorerías del país mediante este medio. En cuanto a la operación renta, durante el 2014 cerró en 83,9% de devoluciones por la vía de depósitos, superando el 76% comprometido. En términos cuantitativos, el impacto se vio reflejado en una considerable reducción en la cantidad de cheques emitidos en 2014 generándose solo en la emisión y distribución de cheques un ahorro 68 millones de pesos.

Es de gran importancia mencionar también que durante el 2014, la TGR alcanzó un **nivel de satisfacción** de los usuarios(as) de un 94% en las 24 Tesorerías encuestadas, lo cual ha reflejado la importancia que tiene para esta administración entregar un Servicio de calidad para todos los usuarios(as) de la Institución.

Como parte fundamental para alcanzar los desafíos que tiene a Tesorería, durante el ejercicio 2014, se comenzó la implementación de un **Sistema de Gestión Integral**, que permite asegurar la generación de valor público y crecimiento Institucional, alineando las dimensiones de resultados financieros de clientes, procesos internos y de capital humano-organizativo, además de integrar de manera plena al proceso de Planificación Estratégica a la consecución de un Plan Operacional. El modelo de gestión integral permite reforzar el proceso de planificación y de implementación de los focos estratégicos, orientación al logro de resultados, excelencia en Servicio e innovación, que se ha propuesto la TGR para el periodo 2015 - 2018.

En lo referente a la **ejecución presupuestaria**, se alcanzó una ejecución plena durante el 2014, ya que de su presupuesto vigente de M\$59.446.118 se devengó la suma de M\$59.415.503 lo que representa un nivel de ejecución del 99,95%. Adicionalmente, la deuda flotante del Servicio asciende a menos de M\$7.887 lo que representa un esfuerzo de gran envergadura en la gestión, debido a que se logró ejecutar y pagar las obligaciones contraídas con un nivel de trabajo óptimo, lo que constituye un 0,013% respecto del presupuesto total.

Otros logros importantes de relevar corresponden a la mantención y ampliación de la **certificación ISO 9001:2008** en los procesos operacionales de la Institución, la **mejora de la infraestructura** de las Tesorerías a nivel nacional, la **suscripción de convenios** con otros órganos de la administración, todo lo cual apunta a entregar un Servicio de mayor calidad para nuestros usuarios(as).

Para el 2015, la Tesorería enfrentará importantes desafíos, que continuarán en la misma línea de los logros alcanzados durante el 2014, reforzándolos e incorporando nuevas áreas.

En lo relativo a la **Reforma Tributaria**, para el 2015 se deben ejecutar todos los proyectos e iniciativas relacionadas con nuestra Institución, que significarán el trabajo conjunto de diversas áreas con el objetivo de dar respuesta a las disposiciones legales.

Referente al **Producto Estratégico Recaudación**, las principales metas son recuperar el 19% del total de la cartera cuyas deudas no se encuentran en cobro judicial y son contactadas en forma efectiva a través del call center (deudas menores a 10 millones). Recuperar el 17,5% del total de la cartera que se encuentra en cobro judicial y que corresponde a segmento de Medianos Deudores (deudas menores a 90 millones). Recuperar el 4,5% del total de la cartera que se encuentra en cobro judicial y que corresponde al segmento Grandes Deudores (deudas mayores a 90 millones). Un elemento novedoso que se incorpora a los objetivos institucionales es procurar mantener vigentes, al menos, el 49% de los convenios de pago suscritos en el 2015.

En cuanto al **Producto Estratégico Gestión de Inversiones**, se plantea como desafío mantener el saldo promedio mensual de la Cuenta Única Fiscal (cuenta en pesos chilenos), por debajo de M\$21.500, así como también mantener el saldo promedio mensual de la Cuenta Corriente Banco Estado en moneda extranjera, en no más de US\$10.000.

Finalmente, para el **Producto Estratégico Distribución**, se espera realizar al menos el 81,2% de egresos por Operación Renta, a través de transacciones electrónicas, así como también materializar al menos el 91% de las solicitudes de egresos a contribuyentes en un plazo igual o menor a siete días hábiles.

Todo lo anterior, manteniendo los altos niveles de satisfacción los clientes, usuarios(as) y beneficiarios de la Tesorería General de la República.



Hernán Frigolett Córdova  
Tesorero General de la República

## **3. Resultados de la Gestión 2014**

### **3.1. Resultados asociados al Programa de Gobierno, las 56 medidas y otros aspectos relevantes para el jefe de Servicio.**

Durante el 2014, la Tesorería General de la República formalizó los ejes de trabajo, a los que se debe enfocar durante el periodo 2015 - 2018, de cara a los compromisos adquiridos en el Programa de Gobierno, estos dicen relación con el fortalecimiento de los procesos y subprocesos de la Institución en materias de Recaudación y Distribución. De esta manera, los principales ejes de trabajo son:

- Eje de trabajo 1. Fortalecimiento de los procesos de Recaudación 2015 - 2018
  - Fortalecer el análisis de inteligencia fiscal: “implementación de un sistema integral de cobranza”, con el objeto de mejorar las tasa de recuperabilidad de la cartera morosa de los contribuyentes nacionales.
  - Uniformar y transparentar políticas de condonaciones y convenios: “rediseño del sistema de condonaciones y convenios” (implicancia que se aborda dentro del marco del proyecto del Ley N°20.780 Reforma Tributaria).
  - Desarrollar plan de campañas de Mantención de convenios, para reducir los riesgos de caducidad para el usuario y pérdida de los beneficios obtenidos.
  - Reducir los costos de cumplimiento para contribuyentes medianos y pequeños: “reforzar la cobranza administrativa”
- Eje trabajo 2. Fortalecimiento de la perspectiva Personas.
  - Reforzar el respeto por los contribuyentes en todas las dimensiones de la administración: “revisión y reforzamiento de la Política de Atención de Clientes TGR”. Abordado a través de “Plan de Fortalecimiento de los procesos de atención ciudadana”
- Eje trabajo 3. Fortalecimiento de los procesos de Distribución
  - Reducir los costos de cumplimiento para contribuyentes medianos y pequeños: “Pago Cash” (implicancia que se aborda dentro del marco del proyecto del Ley N°20.780 Reforma Tributaria).
  - Implementar modificaciones en el módulos de otras devoluciones de IVA (Cambio de Sujeto) y en las instrucciones internas, para cumplir con la modificación Art 3 Inc 3 Decreto Ley N° 825, De 1974 sobre impuesto a las ventas y servicios, que establece que se traslada la obligación de declarar, retener y pagar el impuesto respecto del vendedor o el prestador de servicios, de acuerdo a las normas generales que imparta el SII.

### **3.2. Resultados de los Productos Estratégicos y aspectos relevantes para la ciudadanía**

#### **3.2.1 Logros asociados a la Reforma Tributaria.**

Durante el 2014 se aprueba el proyecto de Ley N° 20.780 de Reforma Tributaria, generando una serie de implicancias directas para la Tesorería General de la República, en materias de desarrollo e

implementación de nuevos modelos para cambios y adecuaciones de la estructura tributaria nacional, para ser ejecutados durante el periodo 2014 - 2018.

Dentro de las implicancias directas para el servicio de Tesorería que fueron abordadas durante el 2014 se pueden mencionar las siguientes.

### **Impuesto Verde.**

El impuesto verde, consiste en que los vehículos motorizados nuevos livianos y medianos, pagaran por única vez un impuesto adicional, lo cual afectará aproximadamente a 300.000 vehículos anuales y significará una recaudación aproximada de \$75.000 millones por año.

Este impuesto fue creado para las fuentes de emisión móviles en base a sus niveles de rendimiento urbano, emisión de óxido de nitrógeno y su precio de venta. Su implementación fue desarrollada en conjunto con otras Instituciones como SII, Servicio de Registro Civil e Identificación y Ministerio de Transporte. Está vigente desde el 29 de diciembre, lográndose concretar oportunamente la creación de un nuevo formulario de recaudación: F88 para el pago del nuevo impuesto. Esta implementación, significó para las Tesorerías de todo el país enfrentar un aumento en las atenciones por consultas y por pagos en la caja transaccional.

La Recaudación se ha realizado por todos los canales a disposición de los usuarios(as): internet TGR; cajas TGR y presencial sistema bancario, modalidad BEL.

Durante el 2014 se realizaron las siguientes grandes actividades: generación de reglamento, definición modelo general y pago de impuesto verde, instalación de la plataforma de recaudación e implementación del respectivo Plan Comunicacional.

### **Postergación de IVA.**

Los contribuyentes Mipyme y con ingresos no superior a 100 mil UF, podrán postergar el pago íntegro del IVA hasta dos meses después de la fecha de declaración, sin recargos legales. Esta modificación estará en vigencia desde el 1 de enero de 2015 y comenzará a aplicarse de forma gradual a partir de febrero de 2015. En la medida que los contribuyentes accedan a este beneficio, el universo potencial estimado es de 438 mil contribuyentes.

Para hacer frente a este nuevo escenario, se realizaron diversas acciones durante el 2014, como la creación de nuevos códigos en el "Formulario Declaración Mensual y Pago Simultáneo F29" y también nuevos códigos en el "F21 - Giro y Comprobante de Pago de Impuestos, Renta, I.V.A", además de las actividades de extracción de datos correspondientes. Estas modificaciones entraron en producción en enero de 2015.

### **3.2.2 Logros asociados la Dimensión Financiera.**

#### **Producto Estratégico: Recaudación.**

#### **Proceso de Cobro.**

Para el 2014, la Tesorería General de la República fijó un porcentaje de recuperación del 17% y del 4,3% del total de la cartera morosa del segmento de medianos y grandes deudores respectivamente.

Con respecto del recupero planteado para el segmento de pequeños deudores, este se estimó en un 17,5% de la cartera contactada. Las tres metas de recaudación fueron conseguidas, con lo que se aumentó la recaudación tributaria y se redujo el saldo moroso impago, lo cual fue posible por los siguientes factores de éxito:

- La dictación de la Ley N° 20.727, publicada en el Diario Oficial del día 31 de enero de 2014, la cual concedió a los contribuyentes deudores facilidades para el pago de deudas morosas mediante convenios de pago de hasta 36 cuotas;
- La dictación de la Resolución Exenta N° 49 del Ministerio de Hacienda, publicada en el Diario Oficial con fecha 18 de febrero de 2014, que fijó los criterios relativos a la condonación de intereses y sanciones de los impuestos girados por el Servicio de Impuestos Internos y sujetos a la Cobranza Administrativa y Judicial del Servicio de Tesorerías, otorgando a los contribuyentes una condonación del 90% de intereses y multas para el pago contado de sus deudas de impuestos; y del 75% de intereses y multas, en caso de pago a través de convenio de pago.
- Campañas especiales del Contact Center.
- El mes de abril se duplicó la cartera gestionada de menores deudores debido a estrategias impulsadas para informar a mayor cantidad de personas de los beneficios transitorios de convenio y condonación.
- Diseño institucional de dos campañas informativas. La primera para promover los beneficios transitorios de mayor condonación de recargos legales, y la segunda, para que la ciudadanía conociera los beneficios a los que pueden acceder de manera permanente.

En relación a la recaudación para el segmento de pequeños deudores, se logró un cumplimiento del 193%. En el caso de los medianos deudores, cuyo cobro está a cargo de las Tesorerías del país, a nivel nacional se logró un 125% de cumplimiento. En el caso del segmento de grandes deudores, las 10 unidades del país cumplieron la meta asignada, logrando un 167% de cumplimiento.

### **Fortalecimiento del Modelo de Cobranza Administrativa 2.0.**

Durante el 2014, se continuó desarrollando el Modelo de Cobranza Administrativa 2.0 cuya implementación se había iniciado durante el año anterior. Específicamente, el resultado obtenido en cuatro líneas de trabajo desarrolladas fue como sigue:

- Automatización del proceso de obtención de datos para realizar el Cobro Administrativo. Durante el 2014, se trabajó en la parametrización de la selección de la cartera de cobro administrativo por canal, utilizando click view, que permitió visualizar la cartera morosa total segmentada de acuerdo a diversos parámetros, posibilitando una selección e inmediata solicitud de archivos de deudas para cobro administrativo.
- Durante el año 2014, se logró implementar la Fase II del Modelo de Derivación procediendo al enrolamiento (lograr el Roll-Out o implementación) de las tesorerías, para lo cual, se llevaron a cabo los siguientes procesos: capacitar al personal de las tesorerías en forma presencial, así como a través de video conferencia, creación de usuarios y carga de disponibilidad, efectuar pruebas de las funcionalidades, entre ellas, de cierre de agendamientos de prueba, medición y

comunicación de los resultados obtenidos con el modelo en las Tesorerías ya enroladas, respecto de las cuales se ha mantenido un soporte permanente que permite la operación segura en todo el país. Por otra parte, se visitó cada Tesorería Regional, para capacitar su personal en la utilización del nuevo modelo de derivación.

- La implementación de un sistema de auto consultas, autenticación de datos y gestión vía chat contemplado dentro de la Fase II de la Plataforma Contact Center, en la Plataforma de Cobranza Administrativa Multicanal, se vio postergada debido a la priorización otorgada a otros proyectos de desarrollo tecnológico. Adicionalmente, cabe señalar que para el funcionamiento de esta iniciativa, es necesario realizar entrega de información que se encuentra protegida bajo secreto tributario, razón por la cual, las medidas de seguridad que debe cumplir la iniciativa son estrictas en cuanto a la entrega de información, no contando con los requerimientos técnicos necesarios.
- Dentro del fortalecimiento y socialización del Modelo de Cobranza Administrativa 2.0 en las Tesorerías del país, para el 2014, se estableció como Meta de Desempeño gestionar a 120 mil deudores a través de los canales que dispone la Cobranza Administrativa, en primera etapa de cobro judicial, de acuerdo a la estrategia definidas en conjunto con los Tesoreros Regionales. De acuerdo a lo anterior, podemos señalar que la Cobranza Administrativa logró gestionar un total de 563 mil deudores, alcanzando un porcentaje de cumplimiento de 640%. El sobrecumplimiento de esta meta, se explica en buena medida por el apoyo brindado a la cobranza judicial que desarrollan las Tesorerías en el marco de la Ley de Condonación transitoria, que tuvo vigencia entre marzo y julio de 2014.

## **Producto Estratégico Gestión de Inversiones.**

### **Traspaso de funciones desde el Banco Central a la Tesorería General de la República**

A contar del 1 de enero de 2014 y a propósito de desempeñar el rol de middle office de Fondos Soberanos (Fondo de Estabilización Económica y Social (FEES) y Fondo de Reserva de Pensiones (FRP)), las funciones traspasadas a Tesorería General de la República fueron las siguientes:

- Conciliación y monitoreo del cumplimiento de directrices
- Conciliación diaria de posiciones valorizadas mantenidas por los administradores externos y el administrador interno Banco Central de Chile (BCCh), de acuerdo a lo información del banco custodio.
- Conciliación diaria de transacciones valorizadas mantenidas por los administradores externos y el administrador interno BCCh, de acuerdo a lo información del banco custodio (pendiente parcial).
- Monitoreo de cumplimiento de límites de inversión de los administradores externos, de acuerdo a lo información del banco custodio.
- Monitoreo de cumplimiento de límites de inversión del administrador interno, de acuerdo a lo información del banco custodio.
  - Facturación
- Validación, autorización e instrucción de pagos de facturas de administradores externos y banco custodio
- Instrucciones transferencias asociadas a administradores
- Revisión de la facturación del banco custodio.
  - Rebalanceo de Cartera

- Entrega de instrucciones de rebalanceo de carteras

Al 31 de diciembre de 2014, el stock de inversiones de FEES y FRP ascendió a MMUS\$ 14.688,82 y MMUS\$ 7.943,70, respectivamente.

### **Producto Estratégico: Distribución.**

#### **Firma convenio Arica y Parinacota.**

A fines de 2013, como una forma de obtener recurso para los proyectos de Tesorería se postuló al otorgamiento de Fondos Regionales, otorgados por el Gobierno Regional de la región XV de Arica y Parinacota, La postulación fue exitosa y se obtuvieron los fondos para el proyecto de devolución de IVA Turista. Este se consolida durante agosto de 2014, con la firma entre el Tesorero General de la República, Hernán Frigolett y del Intendente de Arica y Parinacota, Emilio Rodríguez, convenio que transfiere los recursos del Gobierno Regional (GORE), a fin de implementar tres nuevos puntos para que los turistas extranjeros puedan recuperar el IVA por sus compras en Arica y Parinacota

Con esta firma se comienza a ejecutar el proyecto que permitirá dotar de un punto de devolución del IVA al turista extranjero en el aeropuerto Chacalluta, el Puerto de Arica cuando recalen cruceros y en el complejo fronterizo Chungará, los cuales se sumarán al actual punto en funcionamiento, ubicado en el paso fronterizo Chacalluta.

El proyecto implica aportes de casi 37 millones por parte del GORE para que en cada uno de estos puntos fronterizos se instalen tótems de auto atención para que el turista pueda tramitar de manera rápida y fácil la devolución del 19% del valor de sus compras en la región.

### **3.2.3 Logros asociados a la Dimensión Clientes.**

#### **Campañas Comunicacionales.**

La Tesorería General de la República realizó durante el 2014 una serie de campañas comunicaciones con el objetivo de informar y recordar a los contribuyentes diferentes materias, cómo por ejemplo, el pago oportuno de sus obligaciones tributarias, acceso a condonaciones, información sobre nuevos impuesto, entre otros. Dentro de las principales campañas exitosas realizadas se encuentran: campaña comunicacional Contribuciones, campaña Renta, Campaña Condonación Especial y Campaña Impuesto Verde.

#### **Satisfacción de los Usuarios(as):**

Durante el 2014, la TGR alcanzó un nivel de satisfacción de los usuarios(as) de un 94% (como promedio), en las 24 Tesorerías encuestadas.

### **3.2.4 Logros asociados a la Dimensión Procesos.**

#### **Producto Estratégico: Distribución.**

##### **Potenciar los Egresos por transacciones electrónicas.**

Para el 2014, se esperaba realizar al menos el 82,2% de los egresos efectuados por todas las Tesorerías del país, a través de transacciones electrónicas y en el proceso de Operación Renta 2014, al menos un 76% de los egresos mediante transacciones electrónicas. En términos cuantitativos, se alcanzó un 89% de egresos efectuados por todas las Tesorerías del país a través de transacciones electrónicas, lo cual generó una reducción en la cantidad de cheques emitidos desde el 2013 al 2014, pasando de 49 mil 041 a 32 mil 348; lo que implica un ahorro de \$18.166.155.- solo en la emisión y distribución de los documentos. Lo anterior, excluye costos asociados a horas hombre y almacenaje de documentos. La realización de pagos directos (electrónicos), tiene impacto en los costos, la disminución de errores, pérdidas y una mejora en la eficiencia del proceso de pago a los contribuyentes

En cuanto a la Operación Renta, durante el 2014 cerró en 83,89% de depósitos por renta superando el 76% comprometido.

En términos cuantitativos, el impacto se vio reflejado en una considerable reducción en la cantidad de cheques emitidos desde el 2013 al 2014 generándose solo en la emisión y distribución de cheques un ahorro que asciende a \$67.649.748. A lo anterior, se le debe sumar los costos ahorrados por concepto de horas hombre y almacenaje.

El resultado obtenido durante el 2014 se debe principalmente a la consolidación de las medidas que ya se venían aplicando en años anteriores, tales como difusión en medios de comunicación local y radio a nivel nacional, afiches en metro y locomoción colectiva, campañas en terreno y captura de datos de cuentas bancarias de los contribuyentes.

##### **Continuación de la implementación y certificación ISO 9001:2008.**

La Tesorería General de la República mantiene un Sistema de Gestión de la Calidad, el cual fue implementado como parte de los requisitos del Programa de Mejoramiento de la Gestión, pero que se ha mantenido pese a no ser requisito de dicha herramienta de gestión debido al compromiso institucional respecto a la mejora continua. Durante el 2014, el SGC de la Tesorería fue certificado en noviembre por la empresa Bureau Veritas y se encuentran dentro de su alcance certificado el 76% de los subprocesos operacionales (además de los procesos de apoyo), con un alcance territorial que abarca el 100% de Tesorerías Regionales y el 10% de Tesorerías Provinciales.

Durante el 2014 se certificaron importantes procesos operacionales, correspondientes a aplicación de pagos (recaudación espontánea), cobranza judicial e incobrabilidad, Middle office de los Fondos Soberanos y ejecución de la contabilidad Gubernamental. Del mismo modo, se amplió el alcance de otros procesos certificándose, por primera vez, el procedimiento de Renta masiva, Crédito con Aval de Estado (CAE), Elaboración de Estados Financieros de Fondos Soberanos, y Revisión de Facturas de Fondos Soberanos. Se amplió el alcance de la certificación de las Tesorerías Regionales de Arica y

Parinacota, Iquique, Copiapó, Valparaíso, Rancagua, Talca, Santiago Sur, La Florida, Las Condes, Viña del Mar, Concepción, Temuco, Puerto Montt, Valdivia y Coyhaique.

En cuanto a la integración del modelo del sistema de recursos humanos al sistema de gestión de la calidad, se trabajó en el levantamiento del modelo de RRHH, pero se comprometió la implementación del modelo para el 2015.

### **Fortalecimiento la gestión de riesgos institucional.**

Se logró monitorear, a través de un Plan de Tratamiento, el 10% de los riesgos asociados a la gestión interna, para contribuir a disminuir la severidad de los riesgos definidos en la Matriz de Riesgos Institucional.

Los riesgos tratados fueron los asociados a las Divisiones de Personal y Administración, correspondiente a 28 riesgos críticos que afectan a toda la Institución transversalmente, a los cuales se aplicó el plan de tratamiento, monitoreando mensualmente con la finalidad de minimizar la severidad y mitigar aquellos riesgos definidos como críticos.

### **Definición estándares de atención de público.**

El objetivo fue estandarizar la forma de operar de las 13 Tesorerías que utilizan el Sistema de Gestión de Atención de Filas (totalpack). Se realiza entrega de información a las Tesorerías para gestionar de mejor manera la atención, en beneficio de los usuarios(as), dotando de conocimientos de tiempos de atención, número de tickets o atenciones perdidas, productividad, y la utilización e implementación de las mejores prácticas de atención detectadas.

Con esto reportes, se determinaron “las mejores prácticas para las atenciones” en las Tesorerías y el uso del sistema Totalpack, con el propósito de que cada Tesorería realice el análisis de estos y proponga también mejoras. Una vez recibidas las propuestas, se creó el documento “Mejores Prácticas” y se creó el documento “Instructivo Configuración de Escritorios”. También se consolidó, acordó y envió para análisis de las Tesorerías el documento Motivos de Pausa y Cierre de Atención, se recibieron comentarios por parte de ellos y se consolidó un documento final.

### **Suscripción Convenio intercambio de información TGR-ChileCompra.**

Dentro del marco de coordinación que debe existir entre los distintos Servicios que forman parte de la administración del Estado, surge la necesidad de establecer protocolos de intercambio permanente de información y de colaboración que permitan un mejor Servicio a los contribuyentes; y que aporten información relevante para la función de cobranza. Por lo expuesto, el Comité de Indagación Patrimonial, luego de varias reuniones de trabajo conjunto, logró la firma de un convenio de colaboración, el cual se formalizó mediante la firma del Tesorero General de la República y la Directora Nacional de Chile Compra, en ceremonia llevada a efecto el día 3 de diciembre de 2014.

En virtud de este convenio Chile Compra se comprometió a entregar a la Tesorería General de la República información administrativa, que dice relación a las órdenes de compra que se emiten en el

sistema de compras públicas, con la finalidad de aumentar la gestión de recaudación obtenida, a través de las acciones de cobro por parte de la Tesorería General. A su turno, el Servicio de Tesorerías se comprometió a colaborar en la elaboración de contenidos y programas de capacitación orientados a los proveedores del Estado en materias de recaudación, facilidades de pago y otras áreas de su competencia.

### **Participación en Comisiones y Seminarios.**

La Resolución Exenta N° 455/2002 de Hacienda que crea la Comisión de “Lucha contra la Evasión y el Fraude Tributario y Aduanero”. Esta resolución, en su N°4, establece la formación de Subcomisiones para coordinar el trabajo de los órganos que forman la Administración Tributaria Chilena. En tal sentido, se han constituido subcomisiones regionales, y específicamente en el caso de la Región Metropolitana, la Subcomisión de Fiscalización de Hacienda está integrada por los Directores Regionales Metropolitanos del Servicio de Impuestos Internos, del Servicio Nacional de Aduanas y Tesorería General de la República, incluidos el Director de Grandes Contribuyentes del Servicio de Impuestos Internos y el Jefe de la Sección Grandes Deudores del Servicio de Tesorerías.

Del mismo modo, la Tesorería General de la República de Chile participó en el “Seminario de Investigación Patrimonial para la Recuperación de la Deuda Tributaria”, encuentro organizado por Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas/Agencia Estatal de Administración Tributaria y se desarrolló en el Centro de Formación de la Cooperación Española en Cartagena de Indias (Colombia), y estuvo dirigido a personal especializado en investigación patrimonial del nivel operativo/directivo y contó con la participación de 20 participantes latinoamericanos.

En el mismo sentido, la Tesorería General de la República fue invitada a Perú para exponer en el 2do curso “Gestión de Tesorería”, organizado por FOTEGAL, el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú y el Departamento de Finanzas Públicas del Fondo Monetario Internacional FMI.

### **Tarjeta Nacional Estudiantil (TNE) y Tarjeta Nacional Estudiantil (TNE) Verano Ley. 20.696.**

La Tesorería General de la República, durante los últimos años, ha desarrollado una serie de procesos de pago en conjunto con el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, y que corresponden a distintos subsidios relacionados con el transporte de pasajeros.

Durante diciembre de 2014 se comenzó a recibir en las Tesorerías Regionales y Provinciales del país, las solicitudes de postulación asociadas a la Ley 20.696 que establece un subsidio para transportes a propósito de la Tarjeta Nacional Estudiantil (TNE), de carácter anual hasta el 2022, de un valor de hasta 3 UTM por cada Bus, Minibús, Trolebús y Taxibus, que preste Servicios urbanos o rurales, con permiso de circulación vigente e inscripción actualizada al primero de marzo de cada año en el Registro Nacional de Servicios de Transporte Público de Pasajeros, con excepción de los buses que presten Servicios urbanos en la provincia de Santiago y en las comunas de San Bernardo y Puente Alto. Adicionalmente, se amplió el ámbito del beneficio de la Tarjeta Nacional Estudiantil y se estableció el pago de un segundo bono denominado TNE de verano 2015 o TNE extendido, para aquellos Buses, Minibuses, Trolebuses y Taxibuses, que presten Servicios de uso de la TNE durante el periodo enero y

febrero de 2015, los montos serán en pesos (\$) y se determinarán por el Ministerio de Transportes y se pagarán en dos cuotas.

Cabe destacar que este es un nuevo tipo de Egresos, lo cual implicó la creación de un nuevo módulo informático que permitiese entregar un Servicio adecuado a cada uno de los contribuyentes que soliciten este beneficio. Así también es importante recalcar que en la implementación de este beneficio se aplicó intercambio de información vía web con el MT para la validación de algunos requisitos establecidos en la Ley.

### **3.2.5 Logros asociados a la Dimensión Capital Humano/TI/Organizativo.**

#### **Implementar mallas curriculares de capacitación para funcionarios(as) de Tesorerías Regionales y Provinciales.**

El proyecto de mallas de capacitación se diseñó para ser desarrollado en 2014 y 2015, en un trabajo en conjunto con las divisiones de Operaciones y Cobranzas y Quiebras. El diseño instruccional que hemos utilizado queda plasmado en una herramienta denominada "Guión Metodológico". Estos guiones han sido la base en la generación de los cursos que se imparten desde el 2014, y nutren el denominado Banco de Aprendizaje, plataforma informática destinada a la gestión de aprendizaje y conocimiento en la TGR

Hoy, se dispone de un mapa que refleja, nominalmente, la malla curricular para los cargos de Operaciones y Cobranzas en el nivel tesorería regional/provincial. Junto con ello, se han construido los guiones metodológicos para los denominados "cursos básicos" de Operaciones y se está en proceso de abordar los cursos básicos del área de Cobranza, y avanzar en los niveles intermedios y avanzados, sin perjuicio de los guiones levantados como resultado del PAC 2014. Todo lo anterior, está permitiendo contar con una base curricular pertinente y significativa en el proceso de formación continua al interior del Servicio.

Durante el 2014 se abordó la construcción de 4 módulos denominados básicos para Operaciones y 3 del área de Cobranza en nivel Tesorerías, ambos para brechas en competencias técnicas; y 6 módulos del área de gestión, para Operaciones y Cobranza nivel Tesorerías, quedando para 2015 la construcción de los restantes módulos.

#### **Realizar el lanzamiento del nuevo Modelo Integral de Bienestar.**

Para el lanzamiento tanto del modelo como del Portal, se trabajó una agenda en conjunto con la Unidad de Comunicaciones. De esta manera, el Plan de Comunicación consideró: correo del jefe de División a todos los usuarios(as) en abril; mailing semanales entre abril y mayo que abordaban distintos ámbitos relevantes del Nuevo Portal de Bienestar en Inter@cción, una noticia publicada en intranet en abril y 16 viajes durante el año a las Tesorerías Regionales y Provinciales de las Asistentes Sociales y la Jefa de Sección para difundir el nuevo modelo, el Buscador de Convenios y el Catálogo de Beneficios, principales herramientas del nuevo portal.

Tanto el Buscador de Convenios, como el Catálogo de Beneficios, han permitido acercar información actualizada a los funcionarios(as) de todo el país y le ha permitido lograr autonomía en la búsqueda de información de Bienestar y en la oportunidad de acceder a ésta.

### **Realizar un estudio de la capacidad tecnológica que requiere la Tesorería General de la República para el trienio 2015 - 2017.**

Se realizó el Estudio de Capacity Planning del Core TI para el cuatrienio 2015 - 2018, para conocer los requerimientos de recursos asociados a la Tecnología de Información (TI). El estudio implicó el levantamiento del 100% de los procesos operacionales y permitió estimar el porcentaje de crecimiento a nivel de procesamiento de memoria, espacio en disco y velocidad de nuestras redes.

El estudio determinó las características técnicas de los Servidores de Bases de Datos, los Storages y las Librerías Robóticas y Virtuales de Almacenamiento. A partir de esta información se han presentado a la autoridad económica los requerimientos de recursos financieros para adquirir esta plataforma. El dimensionamiento permitirá asumir un crecimiento de 300% en la cantidad de transacciones de los procesos de negocios (Recaudación, Distribución y Gestión de Inversiones), en el periodo 2015-2108, beneficiando con esto a contribuyentes y Servicios públicos, y aportando parte de la infraestructura TI que se requiere para apoyar la Reforma Tributaria. Los recursos necesarios para materializar este proyecto se estimaron en MM\$10.850.

El estudio se hizo con recursos internos, y a través de gestiones con Hacienda se logró obtener un anticipo por MM\$499, lo que fueron ejecutados en el 2014. Durante el 2015 al 2017 se concluirá un conjunto de subproyectos, con lo cual a fines de 2018 se realizarán las acciones para enfrentar un nuevo ciclo de renovación tecnológica.

### **Realización un estudio del modelo de datos que soporta las áreas de negocios.**

Se realizó el estudio de levantar y documentar el modelo de datos que soportan los sistemas de las áreas de negocios de la Tesorería General de la República, para ser utilizado como información de base para el diseño y mantención.

Este estudio es un elemento fundamental para apoyar un desarrollo controlado y documentado de los diversos sistemas que apoyan los procesos internos de la Institución, impactando directamente en la calidad de los Servicios que TGR entrega a la comunidad, beneficiando con ello indirectamente a todos los ciudadanos(as) y servicios públicos.

### **Plan de ambiente laboral y reconocimiento a la gestión de clima Laboral.**

En el conjunto de las Tesorerías Regionales y algunas Divisiones del Nivel Central se implementó durante el año 2014 un Plan de Ambiente Laboral, que abarco diversas dimensiones que se diagnosticaron como las más necesarias de apoyar, considerando el estudio de clima 2013 elaborado por la Consultora FUCHS. Dicho Plan de Ambientes Laborales contuvo dimensiones comunes a cada Unidad del Servicio, se estableció un protocolo y una metodología de trabajo. El plan se implementó en un 100%.

## **Programa de Liderazgo.**

El programa buscó disminuir y nivelar brechas en habilidades conductuales en funcionarios(as) que ocupan cargos de jefes, en el marco del Programa "Desarrollo de Competencias para Jefaturas Intermedias. Para esto, se contrató una consultoría que tuvo como objetivo realizar una evaluación en 360° a jefaturas intermedias, sobre sus habilidades de líder, que contemplo 32 jefes de Sección y 27 Tesoreros Provinciales. Se actualizó la definición del Rol del Líder de la TGR existente desde 2012, adecuándolo a las actuales exigencias del Servicio. Se analizaron los resultados obtenidos por la Consultora y en relación a ellos y a la nueva definición del Rol del Líder de la TGR, se capacitó en un Programa de Habilidades de Liderazgo realizado en conjunto con la Universidad de Chile.

## **Mejoramiento de Infraestructura.**

A excepción de la Tesorería Provincial de Los Ángeles, el 2014 se cumplió con la elaboración de diseño de los proyectos comprometidos: Tesorerías Regionales de R. Metropolitana, Valparaíso y Punta Arenas y Tesorería Provincial de Lebu (en el caso de la Tesorería Provincial de Los Ángeles, sólo se desarrolló la etapa de layout, porque la propiedad presenta problemas respecto a su situación predial. Su regularización corresponde a Bienes Nacionales).

El logro implica diseño de especialidades y arquitectura, efectuado en una primera instancia por la División de Administración (layout) y luego profundizado con empresas externas consultoras.

De los M\$177.077 comprometido en diseño para proyectos de remodelación (destinados a Concepción Tesorería Regional de Valparaíso, Tesorería Regional Punta Arenas y nivel central, entre otras), se ejecutaron M\$70.040. En cuanto a las mejoras en proyectos realizados en el periodo 2013 y años anteriores, a excepción de la Tesorería Regional de Valdivia en la cual no se efectuó pago alguno (obra totalmente terminada), durante el 2014 se pagaron los saldos restantes asociados a los proyectos de Tesorería Regional de Temuco y Tesorería Regional de Antofagasta.

Obras no declaradas el 2014 y montos:

- En el período 2014 se llevaron a cabo los diseños y obras de remodelación de la TR Santiago Poniente y TP Las Condes – C° El Plomo. En total, abarcaron una inversión de M\$642.444
- En relación a la Tesorería Regional Metropolitana y en complemento al proyecto de diseño:
  - Se remodeló completamente la UOC N° 4 (alfombra, pintura y mobiliario)
  - El Gasto total de mantenimiento en la Tesorería Regional Metropolitana 2014: M\$42.040 (alfombra y pintura)
  - Licitación de obras de climatización del 1° Piso; actualmente (2015) se ejecutan.
- Aspectos de seguridad y accesibilidad universal:
  - En la Tesorería Regional de Punta Arenas, este 2015 se considera la ejecución de una vía de emergencia, actualmente en etapa de diseño.
  - En la misma situación se encuentran las TR de Iquique y La Liga.
  - Además para la Tesorería Regional Metropolitana en el 2014 se inició el diseño de la rampa de acceso a discapacitados (Teatinos 28)

## **4. Desafíos para el año 2015**

### **4.1 Desafíos proyecto de Ley 20.780 Reforma Tributaria.**

#### **Postergación de IVA (Art. 2 punto 11, Ley 20.780)**

La Reforma Tributaria ha dispuesto que los contribuyentes, definidos en Artículo 64, podrán postergar el pago íntegro del impuesto al valor agregado devengado en un respectivo mes, hasta dos meses después de las fechas de vencimiento del periodo tributario declarado. Esto podría generar mayor afluencia de público, producto de consultas. Así también habrá una nueva metodología para la rectificatoria del IVA postergado además de la creación de nuevos códigos para identificar este concepto. Y desde luego, pueden existir giros impagos los cuales deban ingresar al proceso de cobro.

#### **Devolución de impuesto a la Renta (Pago Cash, Art. N°1 Ley N°20.780).**

En la búsqueda permanente de mejoras del proceso de egresos esta iniciativa ha sido un anhelo permanente de Tesorería. La Reforma Tributaria recoge esta inquietud planteada por nuestra Institución la que permitirá disponer de un medio de pago que aumentará directamente la eficiencia, eficacia y efectividad de nuestro proceso, al establecer la disponibilidad, a sola presentación de la cédula de identidad en las cajas de BancoEstado, de los montos para los contribuyentes, evitando con ello tanto los costos internos de la emisión y administración de cheques como los de los beneficiarios asociados a traslados y trámites adicionales.

Durante el 2015 se implementará este medio de pago en dos conceptos de egresos (en principio en el pago de pensiones y otro módulo aún por definir), para ir incorporando este medio de pago en otros módulos de egreso de forma paulatina y así llegar al mínimo de emisión de cheques, generando múltiples beneficios para la ciudadanía y la Tesorería.

#### **Cambio de Sujeto (Art N° 2, Ley N°20.780)**

La Reforma Tributaria amplía la opción de obtener la Devolución de IVA por Cambio de Sujeto, la que hoy está definida para ciertos productos (arroz, construcción, chatarra, especies hidrobiológicas (pesca), ganado, legumbre, madera, productos silvestres, trigo y berries), los cuales se incrementarán con los cambios propiciados, generando un potencial universo de 70 mil beneficiarios adicionales, al incorporarse nuevos productos a los ya definidos e incluir la variable de nivel de ventas para acceder a esta Devolución, lo que implicará para las Tesorerías un mayor nivel de consultas, ya que hoy son 14 mil las solicitudes tramitadas.

Dentro de los ajustes que nacen con la Reforma, en relación a la Devolución de IVA por Cambio de Sujeto, se encuentra la mejora en la identificación de la etapa del proceso para los contribuyentes, a través de un cambio en el modelo de traspaso de información entre el Servicio de Impuestos Internos y Tesorería, desde la información parcial que poseemos hoy, mediante un registro que ordena el pago, migrando hacia la entrega de los antecedentes completos de cada etapa, donde se marcará cada paso del proceso de la Solicitud de Pago, permitiendo la trazabilidad de este proceso y entregar una respuesta más completa e informada al contribuyente que consulte en Tesorería.

## **Nuevos plazos para Convenios y facultades de Condonación (Política de convenio y condonaciones, Art. 192 Código Tributario).**

Se amplía hasta 24 meses el plazo para que la Tesorería General de la República puede dar facilidades de pago a los deudores, y se establece que los criterios para otorgar condonaciones se fijarán por el propio Servicio de Tesorerías.

Se ha estimado que esta disposición aumentará la cantidad de contribuyentes en las Tesorerías, solicitando convenios de pago con estos beneficios, por lo cual será necesario optimizar la gestión para mantener estos convenios activos, capacitando a analistas de operaciones relacionados con el sistema de Convenios y Condonación y normativa asociada, efectuando campañas asociadas a difundir este nuevo beneficio, aumentando los controles asociados a esta función, etc. El impacto para las áreas de Operaciones y Cobranza se relaciona con la necesidad de definir las normas y criterios objetivos de general aplicación mediante los cuales se hará efectivo el beneficio de condonación y en las nuevas condiciones de negociación que se espera incrementen los índices de recaudación.

Las acciones corresponderán a generar procedimientos, políticas institucionales, adecuaciones de sistemas y modificación de normativa interna.

## **4.2 Desafíos Gestión Institucional 2015.**

### **4.2.1 Desafíos Dimensión Financiera.**

#### **a) Compromisos adquiridos para el Producto/Servicio Estratégico: Recaudación.**

Para el 2015, la Tesorería General de la República ha fijado distintos porcentajes de recuperación de la cartera morosa para los tres segmentos de deudores que existen: pequeños, medianos y grandes. Para el segmento de pequeños deudores, que corresponde a carteras que no se encuentran en cobro judicial y que son menores a 10 millones, se espera recaudar al menos el 19% del total de la cartera cuyas deudas no se encuentran en cobro judicial y son contactadas en forma efectiva a través del call center garantizando el interés fiscal mediante la gestión de la Plataforma Multicanal orientada a la recuperación de morosidad del segmento pequeños deudores y de mora temprana de todo el territorio nacional.

Para el segmento de medianos deudores que corresponde a la cartera que se encuentra en cobro judicial con deudas menores a 90 millones, se espera recaudar el 17,5% del total de la cartera que se encuentra en cobro judicial, garantizando el interés fiscal mediante el incremento en aproximadamente MM\$6.000 (en comparación a la Meta comprometida para el 2014), en los índices de recaudación respecto al año anterior.

En relación al segmento de grandes deudores, que considera todos los Roles Únicos Tributarios (RUT), que mantienen deudas superiores a 90 millones, se espera recuperar el 4,5% del total de la cartera que se encuentra en cobro judicial, garantizando el interés fiscal mediante el incremento en

aproximadamente MM\$8.000 (en comparación a la Meta comprometida para el 2014), en los índices de recaudación respecto al año previo.

Mantener el 49% de los convenios de pagos suscritos en 2015 en estado vigente o finalizados por pago, comprometiendo de esta manera el pago de la deuda acogida por este medio de pago, logrando el cierre de los procesos de cobros involucrados.

#### **b) Compromisos adquiridos para el Producto/Servicio Estratégico: Distribución**

En relación al producto estratégico distribución, se quiere aumentar la eficacia y eficiencia de la distribución de recursos mediante el fortalecimiento de la calidad de los procesos para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios(as) públicos y privados y Gobierno. Por otra parte, se busca materializar al menos el 91% de las Solicitudes de Egresos a Contribuyentes en un plazo igual o menor a 7 días hábiles, a modo de simplificar, mejorar y brindar un mejor Servicio de atención a los ciudadanos(as).

#### **c) Compromisos adquiridos para el Producto/Servicio Estratégico: Gestión de Inversiones**

En relación a la gestión de Inversiones, la Tesorería General de la República tiene por desafío para el 2015 mantener el Saldo promedio mensual de la Cuenta Única Fiscal (cuenta en moneda nacional) bajo los M\$21.500, con la finalidad de realizar correctamente las Inversiones en las Instituciones Financieras y en los plazos planificados por la Institución.

Adicionalmente, se deberá mantener el saldo promedio mensual de la Cuenta Corriente Banco Estado en moneda extranjera en no más de US\$10.000, con la finalidad de realizar correctamente las Inversiones en las Instituciones Financieras y en los plazos planificados por la Institución.

En cuanto a la mejora continua de los procesos, un importante desafío 2015 corresponde a la Implementación bajo Norma ISO 9001 de los procedimientos asociados a Fondos Soberanos, a objeto de disponer de procesos con un estándar de calidad uniforme para la ejecución de las funciones delegadas por el Banco Central.

### **4.2.2 Desafíos Dimensión Procesos Internos.**

#### **a) Compromisos adquiridos para el Producto/Servicio Estratégico: Recaudación.**

##### **Fortalecimiento de la Recaudación, Sistema Integral de Cobranza**

El objetivo de este proyecto de Inversión contempla una mirada integral y continua, que incorpora módulos que soportan toda la gestión de cobranza, ya sea prejudicial como judicial. Del mismo modo, el sistema propuesto contará con módulos de inteligencia de negocio, control de gestión y mayor soporte de las acciones e información capturada por medio de los diversos canales de contacto con los contribuyentes, lo cual permitirá la conectividad de todas las fases de cobro, y contar con información completa para el apoyo a la gestión de cobranza. Este proyecto implica la necesidad de contar con los

recursos financieros para implementar un nuevo software para el apoyo y soporte de la gestión de cobro, que sea acorde con el modelo actual de cobranza, y permita cumplir con los objetivos centrales de la Reforma Tributaria.

### **Fortalecimiento de la Recaudación, Cobranza Administrativa**

El objetivo es otorgar continuidad al proyecto de fortalecimiento de la cobranza de la Tesorería General de la República y potenciar el desarrollo tecnológico como apoyo eficiente a la gestión de los negocios, destacando la cobranza como un proceso continuo y dinámico en el tiempo, es que se hace necesario mantener un Contact Center especializado de cobro administrativo que permita potenciar la Operación de este canal. El crecimiento de la Plataforma Multicanal tiene como finalidad contactar masiva e integralmente a los deudores, permitiendo ampliar la cobertura de la actual cartera morosa y abordar el incremento producto de la Reforma Tributaria. Con el proyecto se desea incrementar en 37 mil la cartera a gestionar mensualmente por el call center, pasando de 60 mil deudores a 97 mil, logrando una contactabilidad del 70% y obteniendo un 21% de recaudación sobre el universo contactado, dado el incremento que se estima en las promesas de Pago y Visitas, que se generarán producto de la eficiencia que se logra con una mayor capacidad instalada y las mejoras incorporadas a la nueva Plataforma.

### **Administración de Rechazos**

Con el objetivo de tener procesos de calidad no tan sólo hacia la ciudadanía sino también con nuestros usuarios públicos como es el caso de los Servicios Giradores. Se busca aumentar la eficiencia entre Servicios giradores, permitiendo a contribuyentes disminuir trámites, y al Servicio de Tesorería minimizar errores de transferencia de información.

### **4.2.3 Desafíos Dimensión Persona, Capital Tecnológico y de Información**

#### **Renovación Núcleo Plataforma TI.**

El objetivo es la Renovación de Núcleo de la Plataforma Tecnológica – Servidores y Storages - que se debe realizar cada 3 años para asegurar su continuidad operacional, respecto a la capacidad de procesar el volumen creciente de transacciones y la incorporación de nuevas políticas y Servicios. El núcleo de la plataforma tecnológica sustenta los distintos procesos de negocio (recaudación de ingresos tributarios y fiscales, pago de compromisos del Estado, administración y distribución de los recursos financieros y cobranza de los impuestos).

## Anexos

- Anexo 1: Identificación de la Institución.
- Anexo 2: Recursos Humanos
- Anexo 3: Recursos Financieros.
- Anexo 4: Indicadores de Desempeño 2014.
- Anexo 5: Compromisos de Gobierno.
- Anexo 6: Informe de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas / Instituciones Evaluadas.
- Anexo 7: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2014.
- Anexo 8: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo.
- Anexo 9: Proyectos de Ley en Trámite en el Congreso Nacional.
- Anexo 10: Premios y Reconocimientos Institucionales.

## Anexo 1: Identificación de la Institución

### a) Definiciones Estratégicas

- Leyes y Normativas que rigen el funcionamiento de la Institución

- Decreto con Fuerza de Ley N° 1, del 26 de octubre de 1994, que fija el texto refundido, coordinado, sistematizado y actualizado del Estatuto Orgánico del Servicio de Tesorerías.
- Decreto Ley N° 1.263, del 28 de noviembre de 1975, Orgánico de Administración Financiera del Estado.
- Decreto Ley N° 830, del 31 de diciembre de 1974, Código Tributario.

- Misión Institucional

“Recaudar, Invertir y Distribuir los fondos del sector público con eficiencia, al Servicio de la ciudadanía y contribuyendo al desarrollo de Chile”.

- Aspectos Relevantes contenidos en la Ley de Presupuestos año 2014

Número	Descripción
1	<p><b>ACTIVIDAD DE RECAUDACIÓN, INVERSIÓN Y DISTRIBUCIÓN</b></p> <p>Para el año 2014, la Tesorería General de la República planificó un presupuesto que pudiera dar cumplimiento a las principales actividades de la Institución, tal es el caso de la Recaudación donde se destinaron recursos para la cobranza administrativa y judicial de impuestos y créditos morosos del sector público, y en la confección de los planes y programas de cobranza. Por el lado de la Inversión, se propendió a rentabilizar los fondos del Tesoro Público de manera oportuna y transparente, así como también registrar los hechos económicos del mismo, contribuyendo a facilitar y apoyar la gestión financiera del sector público. Por último, en materia de Distribución, los recursos se focalizaron en gestionar y controlar el proceso de egresos, velando que los registros sean oportunos e íntegros, gestionando la Cuenta Única Tributaria en las regularizaciones que se hagan en ella con el fin de que sea de forma centralizada y procurando uniformidad de criterios.</p>
2	<p><b>INICIO DE LA REFORMA TRIBUTARIA</b></p> <p>El proyecto de Reforma Tributaria aprobada durante el año 2014, contemplaba una serie gradual de recursos para la TGR con el fin de ser implementadas. De este modo, para el inicio de su puesta en marcha se destinaron MM\$147 ligados a los viáticos de faena, siendo esto último propio de los trabajadores que para realizar sus labores de cobranzas, deben trasladarse diariamente a lugares alejados de centros urbanos, que equivale a un 20% del viático que le corresponda.</p>
3	<p><b>OBRAS Y REMODELACIONES DE INFRAESTRUCTURA</b></p> <p>En relación a proyectos relacionados con iniciativas de inversión, la TGR concluyó el gasto destinado a las Tesorerías Regionales de Temuco y Antofagasta. Con gasto corriente, se financiaron obras de envergadura, como fueron la Tesorería Regional Poniente, la Tesorería Provincial de Las Condes, Tesorería Regional Metropolitana, Tesorería Provincial de Cauquenes, entre las de mayor gasto.</p>

## - Objetivos Estratégicos

Número	Descripción
1	Entregar un Servicio uniforme y de calidad a los ciudadanos(as), buscando constantemente nuevas tecnologías y fórmulas para acercar la Tesorería General de la República a la ciudadanía.
2	Incrementar continuamente los resultados obtenidos en la recaudación y recuperación de la cartera morosa del fisco; la inversión de los fondos públicos (saldos) y el pago de las obligaciones fiscales, de manera oportuna y eficiente.
3	Generar conocimiento a través de la información disponible, desarrollando aplicaciones para el uso interno y/o interconectividad con otros organismos del Estado para entregar un Servicio oportuno para la toma de decisiones por parte de la autoridad.

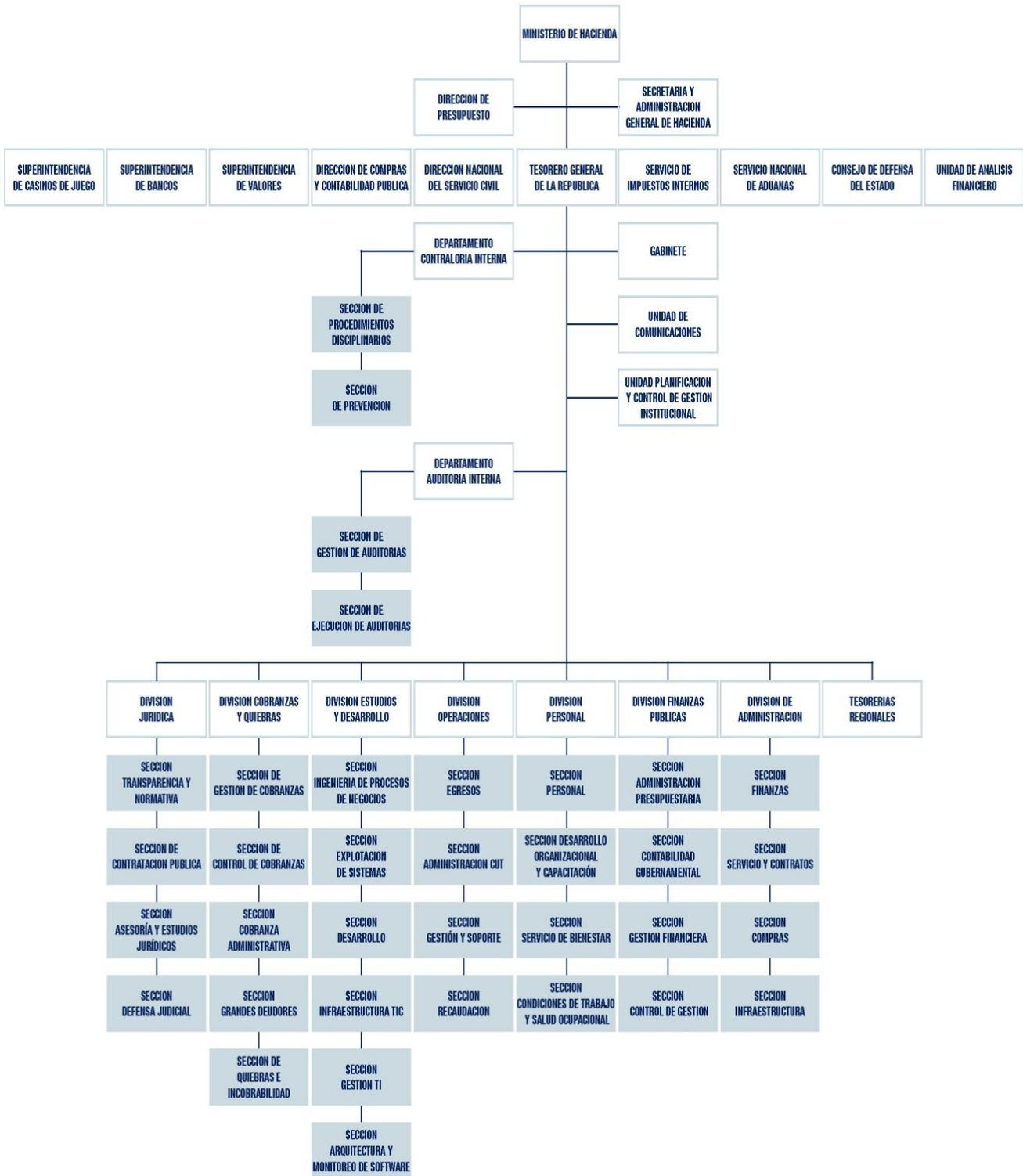
## - Productos Estratégicos vinculados a Objetivos Estratégicos

Número	Nombre - Descripción	Objetivos Estratégicos a los cuales se vincula
	<b>Recaudación</b>	
1	Ingresos diarios del Tesoro Público que provienen de la recaudación espontánea, recolectados a través de diferentes canales y medios de pago y también de la recaudación coercitiva, siendo resultado de estrategias diferenciadas según la caracterización del deudor (pequeños, medianos y grandes deudores). La recaudación financiera corresponde al ingreso de fondos mediante la emisión de Deuda Pública vía licitaciones de Bonos del Tesoro, ya sean éstos externos (Bonos Soberanos) o Internos (Bonos en Unidades de Fomento (BTU) o Bonos en Pesos (BTP)), necesarios para financiar programas de caja de corto y/o largo plazo del país. La recaudación por cuenta de terceros corresponde a los ingresos diarios recaudados a través del canal electrónico (página web de la Tesorería General de la República) y que corresponden a ingresos propios de otras instituciones públicas.	1, 2,3
	<b>Inversión</b>	
2	Ejecutar, recuperar y registrar correctamente el proceso de Inversiones Financieras de los excedentes diarios de caja del Tesoro Público de acuerdo a las instrucciones emanadas por las Autoridades Económicas del país, con el propósito de rentabilizar los recursos del Tesoro y proveerlos oportunamente, para así cumplir el proceso de distribución de los fondos y las obligaciones financieras y presupuestarias del Estado. Administrar los Fondos Soberanos del país: Fondo de Reserva de Pensiones (FRP) y Fondo de Estabilización Económica y Social (FEES).	1, 2,3
	<b>Distribución</b>	
3	1) Transferencias de aportes a Organismos Públicos, corresponde a la distribución de fondos en moneda pesos y/o dólares a los distintos organismos públicos u otros definidos por Ley de Presupuesto de la Nación, para el debido cumplimiento de sus compromisos, según Programa de Caja Mensual y Calendario de Pago Mensual enviado por Dirección de Presupuestos dependiente del Ministerio de Hacienda. 2) Distribución de fondos en moneda pesos a las Municipalidades del país de acuerdo a la Ley de Rentas Municipales. 3) Distribución a terceros de los fondos recaudados por la Tesorería General de la República, tales como: devoluciones de impuestos, pago de subsidios o beneficios a diversos usuarios(as) y Servicio de deuda a acreedores de Deuda Fiscal. 4) Servicio de la deuda corresponde a la ejecución de pagos de cupones, comisión y/o amortización de bonos de Tesorería, ya sean estos internos (BTU-BTP) o externos (bonos soberanos), según tablas de desarrollo por bono emitido.	1, 2,3

- Clientes / Beneficiarios / Usuarios(as)

Número	Nombre
1	Autoridades: económica, legislativa, administrativa, contralora y regionales.
2	Municipalidades.
3	Organismos, Instituciones y Servicios Públicos a los cuales se les transfieren recursos, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Presupuestos.
4	Agentes económicos, personas naturales y jurídicas, en su calidad de contribuyentes y de agentes a los cuales se les paga por concepto de devoluciones de impuestos, subsidios y otros beneficios que provee el Estado.

a) Organigrama Institucional y Ubicación en la Estructura del Ministerio



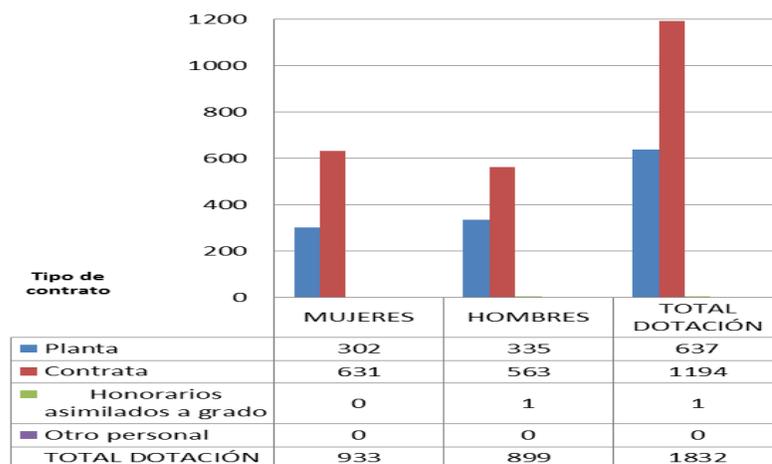
### c) Principales Autoridades

Cargo	Nombre
Tesorero General	Hernán Frigolett Córdova
Jefe de Gabinete	Lucía Monreal Eloaiza
Jefe Departamento de Contraloría Interna	Marcela García Leiva
Jefe Departamento Auditoría Interna	Rodrigo Medina Vidal
Jefe Unidad de Planificación y Control de Gestión Institucional	Gonzalo Fuentes Oppliger
Jefe Unidad de Comunicaciones	Patricia Sau Villanueva
Jefe División de Operaciones (TyP)	Maria Elena Parada Oyarzun
Jefe División de Cobranzas y Quiebras	Jaime Fuentes Palma
Jefe División de Finanzas Públicas	Cristian Palma Arancibia
Jefe División Jurídica (TyP)	Luis Contreras Varas
Jefe División de Personal (TyP)	Danilo Kuzmanic Vidal
Jefe División de Estudios y Desarrollo	Mario Droguett Cartagena
Jefe División de Administración	Walter Luchsinger Lagos
Tesorero Regional de Arica y Parinacota	Fernando Rousseau Amigo
Tesorero Regional de Tarapacá	Manuel Alballay Silva
Tesorero Regional de Antofagasta	Juan Carlos Gacitúa Arriagada
Tesorero Regional de Atacama	Cristian Astudillo González
Tesorero Regional de Coquimbo (S)	Juana Tapia Bernales
Tesorero Regional de Valparaíso	Cecilia Arancibia Herrera
Tesorero Regional Del Lib. Gral. Bernardo O'Higgins	Alda Schiappacasse Franco
Tesorero Regional del Biobío	Luis Salinas Pino
Tesorero Regional de Concepción	Juan Paulo Garrido Piccioli
Tesorero Regional de la Araucanía (S)	Claudia Guajardo Arriagada
Tesorero Regional de Los Ríos	Mario Aravena Bozo
Tesorero Regional de Los Lagos	Jorge Contardo Cabello
Tesorero Regional de Aysén	Juan Andrés Galilea Sola
Tesorero Regional de Magallanes y la Antártica Chilena	Jorge Altamirano Figueroa
Tesorero Regional Metropolitano	Julio Maiers Hechenleitner
Tesorero Regional Santiago Oriente (S)	Hilda Villanueva Araya
Tesorero Regional Santiago Poniente (S)	Cristian Urrutia González
Tesorero Regional Santiago Sur	Julián Martija Bustamante

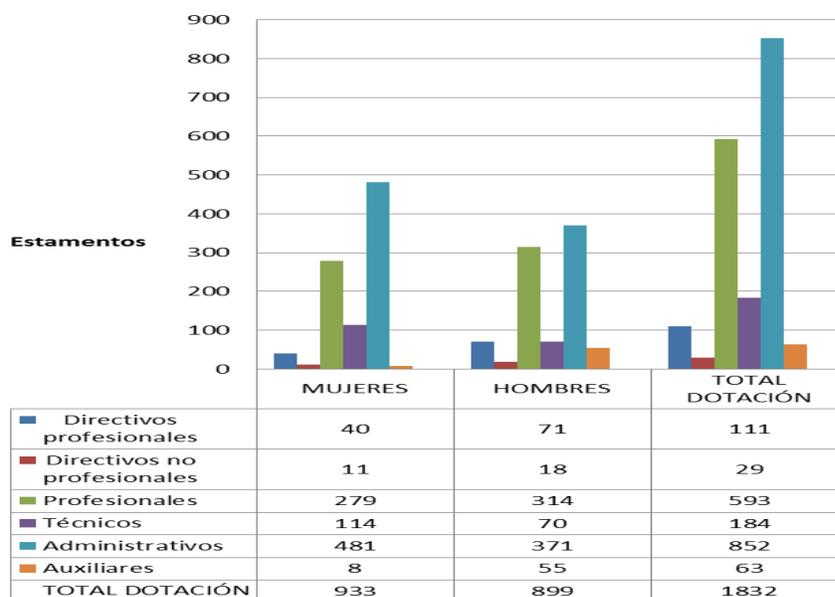
## Anexo 2: Recursos Humanos

### Dotación de Personal

- Dotación Efectiva año 2014<sup>1</sup> por tipo de Contrato (mujeres y hombres)

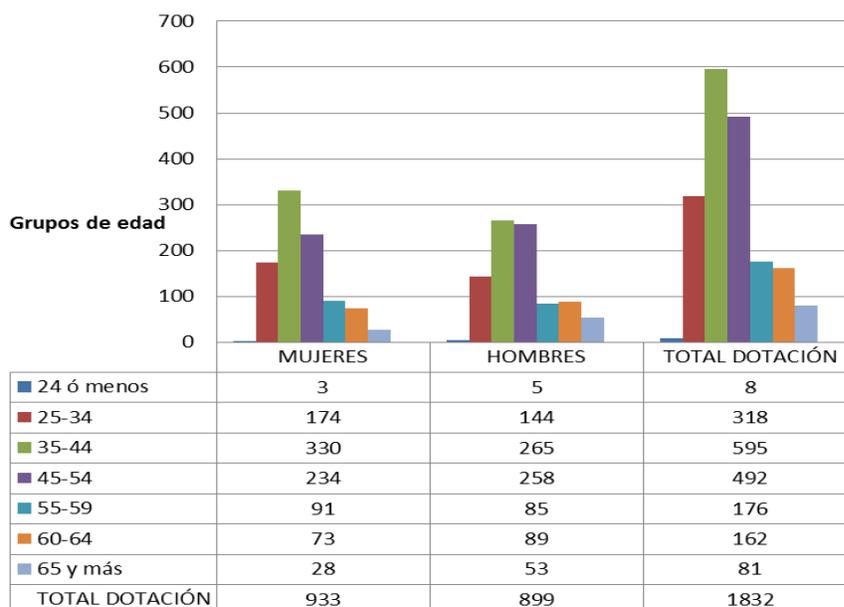


- Dotación Efectiva año 2014 por Estamento (mujeres y hombres)

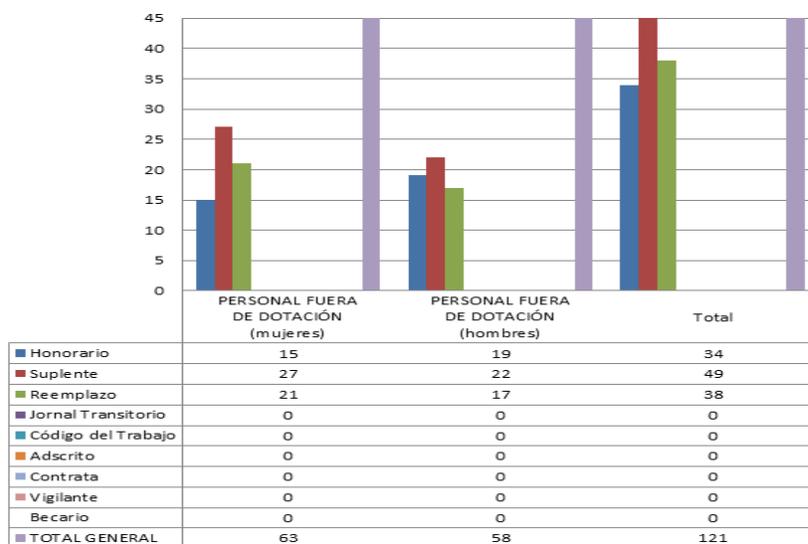


<sup>1</sup> Corresponde al personal permanente del Servicio o Institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilado a grado, profesionales de las leyes Nos 15.076 y 19.664, jornales permanentes y otro personal permanente afecto al código del trabajo, que se encontraba ejerciendo funciones en la Institución al 31 de diciembre de 2014. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no se contabiliza como personal permanente de la Institución.

- Dotación Efectiva año 2014 por Grupos de Edad (mujeres y hombres)



- Personal fuera de dotación año 2014<sup>2</sup>, por tipo de contrato (mujeres y hombres)

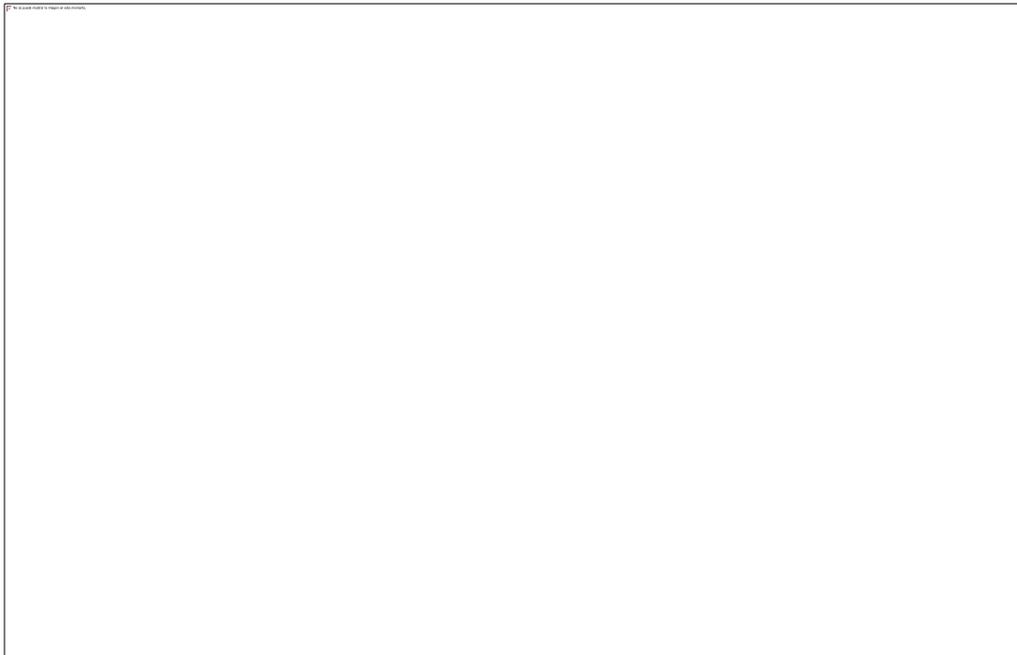


<sup>2</sup> Corresponde a toda persona excluida del cálculo de la dotación efectiva, por desempeñar funciones transitorias en la Institución, tales como cargos adscritos, honorarios a suma alzada o con cargo a algún proyecto o programa, vigilantes privado, becarios de los Servicios de salud, personal suplente y de reemplazo, entre otros, que se encontraba ejerciendo funciones en la Institución al 31 de diciembre de 2014.

- Personal a honorarios año 2014 según función desempeñada (mujeres y hombres)



-Personal a honorario año 2014 según permanencia en el Servicio (mujeres y hombres)



## a) Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

**Cuadro 1**  
**Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos**

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados <sup>3</sup>		Avance <sup>4</sup>	Notas
		2013	2014		
<b>1. Reclutamiento y Selección</b>					
1.1 Porcentaje de ingresos a la contrata <sup>5</sup> cubiertos por procesos de reclutamiento y selección <sup>6</sup>	(N° de ingresos a la contrata año t vía proceso de reclutamiento y selección/ Total de ingresos a la contrata año t)*100	70,00	41,27	58,96	1
1.2 Efectividad de la selección	(N° ingresos a la contrata vía proceso de reclutamiento y selección en año t, con renovación de contrato para año t+1/N° de ingresos a la contrata año t vía proceso de reclutamiento y selección)*100	100,00	92,31	92,31	2
<b>2. Rotación de Personal</b>					
2.1 Porcentaje de egresos del Servicio respecto de la dotación efectiva.	(N° de funcionarios(as) que han cesado en sus funciones o se han retirado del Servicio por cualquier causal año t/ Dotación Efectiva año t ) *100	3,36	4,15	81,05	3
2.2 Porcentaje de egresos de la dotación efectiva por causal de cesación.					
• Funcionarios(as) jubilados	(N° de funcionarios(as) Jubilados año t/ Dotación Efectiva año t)*100	0,5	0,1	11,18	-
• Funcionarios(as) fallecidos	(N° de funcionarios(as) fallecidos año t/ Dotación Efectiva año t)*100	0,27	0,1	248,37	4
• Retiros voluntarios					

3 La información corresponde al período Enero 2013 - Diciembre 2013 y Enero 2014 - Diciembre 2014, según corresponda.

4 El avance corresponde a un índice con una base 100, de tal forma que un valor mayor a 100 indica mejoramiento, un valor menor a 100 corresponde a un deterioro de la gestión y un valor igual a 100 muestra que la situación se mantiene.

5 Ingreso a la contrata: No considera el personal a contrata por reemplazo, contratado conforme al artículo 11 de la ley de presupuestos 2013.

6 Proceso de reclutamiento y selección: Conjunto de procedimientos establecidos, tanto para atraer candidatos/as potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, como también para escoger al candidato más cercano al perfil del cargo que se quiere proveer.

**Cuadro 1**  
**Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos**

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados <sup>3</sup>		Avance <sup>4</sup>	Notas
		2013	2014		
○ con incentivo al retiro	$(\text{N}^\circ \text{ de retiros voluntarios que acceden a incentivos al retiro año } t / \text{Dotación efectiva año } t) * 100$	0,6	1,3	210,46	5
○ otros retiros voluntarios	$(\text{N}^\circ \text{ de retiros otros retiros voluntarios año } t / \text{Dotación efectiva año } t) * 100$	1,52	1,8	84,3	6
● Otros	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios(as) retirados por otras causales año } t / \text{Dotación efectiva año } t) * 100$	0,98	0,93	105,19	7
2.3 Índice de recuperación de funcionarios(as)	$\text{N}^\circ \text{ de funcionarios(as) ingresados año } t / \text{N}^\circ \text{ de funcionarios(as) en egreso año } t$	0,9	0,88	102,46	8
<b>3. Grado de Movilidad en el Servicio</b>					
3.1 Porcentaje de funcionarios(as) de plantas ascendidas y promovidas respecto de la Planta Efectiva de Personal.	$(\text{N}^\circ \text{ de Funcionarios(as) Ascendidos o Promovidos}) / (\text{N}^\circ \text{ de funcionarios(as) de la Planta Efectiva}) * 100$	3,82	7,38	192,97	9
3.2 Porcentaje de funcionarios(as) recontractados en grado superior respecto del N° efectivo de funcionarios(as) contratados.	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios(as) recontractados en grado superior, año } t) / (\text{Total contratos efectivos año } t) * 100$	12,38	5,95	48,03	10
<b>4. Capacitación y Perfeccionamiento del Personal</b>					
4.1 Porcentaje de Funcionarios(as) Capacitados en el año respecto de la Dotación efectiva.	$(\text{N}^\circ \text{ funcionarios(as) Capacitados año } t / \text{Dotación efectiva año } t) * 100$	100,76	106,6	105,8	11
4.2 Promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario.	$\frac{\sum (\text{N}^\circ \text{ de horas contratadas en act. de capacitación año } t * \text{N}^\circ \text{ participantes en act. de capacitación año } t)}{\text{N}^\circ \text{ de participantes capacitados año } t}$	0,28	0,13	45,13	12

## Cuadro 1 Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados <sup>3</sup>		Avance <sup>4</sup>	Notas
		2013	2014		
4.3 Porcentaje de actividades de capacitación con evaluación de transferencia con evaluación de transferencia <sup>7</sup>	$(N^{\circ} \text{ de actividades de capacitación con evaluación de transferencia en el puesto de trabajo año } t / N^{\circ} \text{ de actividades de capacitación en año } t) * 100$	16,72	6,83	40,86	13
4.4 Porcentaje de becas <sup>8</sup> otorgadas respecto a la Dotación Efectiva.	$N^{\circ} \text{ de becas otorgadas año } t / \text{Dotación efectiva año } t * 100$	0,11	0	0	-
<b>5. Días No Trabajados</b>					
5.1 Promedio mensual de días no trabajados por funcionario, por concepto de licencias médicas, según tipo.					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Licencias médicas por enfermedad o accidente común (tipo 1).</li> </ul>	$(N^{\circ} \text{ de días de licencias médicas tipo 1, año } t / 12) / \text{Dotación Efectiva año } t$	1,15	1,31	87,79	14
<ul style="list-style-type: none"> <li>Licencias médicas de otro tipo<sup>9</sup></li> </ul>	$(N^{\circ} \text{ de días de licencias médicas de tipo diferente al 1, año } t / 12) / \text{Dotación Efectiva año } t$	0,34	0,47	72,34	15
5.2 Promedio Mensual de días no trabajados por funcionario, por concepto de permisos sin goce de remuneraciones.	$(N^{\circ} \text{ de días de permisos sin sueldo año } t / 12) / \text{Dotación Efectiva año } t$	0,03	0,03	100	16
<b>6. Grado de Extensión de la Jornada</b>					
Promedio mensual de horas extraordinarias realizadas por funcionario.	$(N^{\circ} \text{ de horas extraordinarias diurnas y nocturnas año } t / 12) / \text{Dotación efectiva año } t$	2,8	2,7	103,7	17

7 Evaluación de transferencia: Procedimiento técnico que mide el grado en que los conocimientos, las habilidades y actitudes aprendidos en la capacitación han sido transferidos a un mejor desempeño en el trabajo. Esta metodología puede incluir evidencia conductual en el puesto de trabajo, evaluación de clientes internos o externos, evaluación de expertos, entre otras.

No se considera evaluación de transferencia a la mera aplicación de una encuesta a la jefatura del capacitado, o al mismo capacitado, sobre su percepción de la medida en que un contenido ha sido aplicado al puesto de trabajo.

8 Considera las becas para estudios de pregrado, postgrado y/u otras especialidades.

9 No considerar como licencia médica el permiso postnatal parental.

**Cuadro 1**  
**Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos**

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados <sup>3</sup>		Avance <sup>4</sup>	Notas
		2013	2014		
<b>7. Evaluación del Desempeño<sup>10</sup></b>					
7.1 Distribución del personal de acuerdo a los resultados de sus calificaciones.	N° de funcionarios(as) en lista 1 año t / Total funcionarios(as) evaluados en el proceso año t	95,4	95,4	100	-
	N° de funcionarios(as) en lista 2 año t / Total funcionarios(as) evaluados en el proceso año t	4,5	4,5	100	-
	N° de funcionarios(as) en lista 3 año t / Total funcionarios(as) evaluados en el proceso año t	0,1	0,1	100	-
	N° de funcionarios(as) en lista 4 año t / Total funcionarios(as) evaluados en el proceso año t	0	0	-	-
7.2 Sistema formal de retroalimentación del desempeño <sup>11</sup> implementado	SI: Se ha implementado un sistema formal de retroalimentación del desempeño. NO: Aún no se ha implementado un sistema formal de retroalimentación del desempeño.	SI	SI	-	18
<b>8. Política de Gestión de Personas</b>					
Política de Gestión de Personas <sup>12</sup> formalizada vía Resolución Exenta	SI: Existe una Política de Gestión de Personas formalizada vía Resolución Exenta.				
	NO: Aún no existe una Política de Gestión de Personas formalizada vía Resolución Exenta.	NO	SI	-	19

10 Esta información se obtiene de los resultados de los procesos de evaluación de los años correspondientes.

11 Sistema de Retroalimentación: Se considera como un espacio permanente de diálogo entre jefatura y colaborador/a para definir metas, monitorear el proceso, y revisar los resultados obtenidos en un período específico. Su propósito es generar aprendizajes que permitan la mejora del rendimiento individual y entreguen elementos relevantes para el rendimiento colectivo.

12 Política de Gestión de Personas: Consiste en la declaración formal, documentada y difundida al interior de la organización, de los principios, criterios y principales herramientas y procedimientos que orientan y guían la gestión de personas en la Institución.

**Cuadro 1**  
**Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos**

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados <sup>3</sup>		Avance <sup>4</sup>	Notas
		2013	2014		
<b>9. Regularización de Honorarios</b>					
9.1 Representación en el ingreso a la contrata	(N° de personas a honorarios traspasadas a la contrata año t/ Total de ingresos a la contrata año t)*100	4.0	3.17	220.82	
9.2 Efectividad proceso regularización	(N° de personas a honorarios traspasadas a la contrata año t/ N° de personas a honorarios regularizables año t-1)*100	10.0	9.09	90.09	
9.3 Índice honorarios regularizables	(N° de personas a honorarios regularizables año t/ N° de personas a honorarios regularizables año t-1)*100	110	95.45	115.24	

Notas 2014:

- 1.- El comportamiento del indicador se explica por la menor cantidad de solicitudes para procesos de reclutamiento y selección
- 2.- Se mantiene la tendencia al 100 % de personas seleccionadas incorporadas al Servicio, a quienes se le renueva su contrata para el año siguiente
- 3.- Este indicador se explica porque durante el 2014, hubo una mayor cantidad de funcionarios(as) que cesaron de la Institución por cualquier causal en relación con el 2013, lo que se debió principalmente a que una mayor cantidad de personas que estando en edad de jubilar, se retiraron voluntariamente, con la publicación de la ley 20.734 sobre mejoramiento del beneficio de retiro. Por otra parte hubo más retiros voluntarios, debido a que estas personas buscaban nuevos desafíos.
- 4.- Este indicador de funcionarios fallecidos, tiene una mejora debido a que durante el año 2013, hubo 5 funcionarios que fallecieron en todo el país y durante el año 2014, hubo solo 2 funcionarios fallecidos, lo que hace que este indicador sea sobre 100.
- 5.- Existe una gran alza de funcionarios(as) que optaron por retirarse voluntariamente para acogerse al bono retiro durante el 2014 con respecto del 2013, esto debido a que en el mes de marzo de 2014 se publicó la Ley N° 20.734, que otorga beneficios a funcionarios(as) que cumplieron con el requisito de edad durante el año 2014 y también aquellos funcionarios(as) que cumplieron con el requisito de edad desde el 01 de agosto del año 2010 y no se habían retirado esperando la publicación de esta ley de bono retiro, la que modifica el título II de la Ley N° 19.882.

6.- El indicador se explica debido a que existió levemente una mayor cantidad de funcionarios(as) que optaron por retirarse voluntariamente, debido principalmente a que estas personas buscaban nuevos desafíos.

7.- Este indicador prácticamente se mantiene, hay una levisima baja de funcionarios(as) retirados por otras causales que no sean retiros voluntarios y ceses de funcionarios(as) que se acogen al bono retiro debido a que la cantidad de retiros por otras causales se mantienen en relación con el 2013. Se observa una mayor integración y participación por parte de los funcionarios(as) en general con las metas Institucionales.

8.- El indicador refleja que durante el 2014 existió un mayor número de funcionarios(as) que egresaron con respecto a los funcionarios(as) que ingresaron a la dotación, esto porque la dotación autorizada para el año 2014, se mantuvo con respecto a la autorizada para el año 2013.

9.- Este indicador se explica a que la cantidad de ascensos del año 2014 fueron mayores a los generados durante el 2013, esto se debió principalmente a que la publicación de la ley 20.735, sobre bonificación al retiro motivo a funcionarios(as) de las plantas de administrativos y auxiliares a que se retiraran voluntariamente para acogerse a los beneficios que otorga esta ley, lo que generó movimientos de ascensos en estas plantas.

10.- Este indicador se explica a que la cantidad de funcionarios(as) con contratos en grado superior durante el año 2014, fue menor que la del 2013, pues durante el 2014, fue un año de cambios en la Administración del Servicio, Administración que durante el 2014 se preocupó por realizar estudios para determinar criterios de mejoramiento de grados de funcionarios(as) a contrata y recoger las situaciones más postergadas en términos de remuneración y grado de nuestra Institución y se ha establecido un conjunto de modificaciones de grados de funcionarios(as) que se desempeñan en todos los estamentos de la Institución, los cuales se aplicarán a contar del 1 de enero de 2015.

11.- El 99% de los funcionarios(as) de la Tesorería participaron en al menos una actividad de capacitación. Cabe mencionar el énfasis puesto en la capacitación dirigida al estamento administrativo. Las acciones de capacitación se focalizaron para el logro de un efecto sobre el negocio propio de la TGR.

12.- Si bien las horas de capacitación disminuyeron durante la ejecución de actividades del 2014, esto responde a la modalidad de algunas de las actividades desarrolladas. Ejemplo de esto fueron las E-Class, donde el programa en relación a la brecha de los alumnos asistentes y el grado de participación de estos, fue determinante sobre la cantidad de horas a impartir en cada taller.

13.- Durante el año 2014 se evaluaron a través de medición de transferencia 25 actividades de capacitación. Esta baja, en relación al año anterior, responde principalmente a la alta rotación de personal de la Sección. Esto dificultó la aplicación a un mayor número de actividades, ya que reviste cierta complejidad para quienes no cuentan con conocimientos tan acabados sobre la gestión y el sistema informático utilizado para esos fines.

14.- El indicador se mantiene. La cantidad de licencias médicas por funcionarios(as) 2014, tuvo un leve aumento con las licencias médicas por enfermedad común en relación con el 2013, esto debido a que durante los últimos cuatro años ha ingresado un porcentaje considerable de funcionarios(as) en edades inferiores al promedio de edad del Servicio, lo que junto con las políticas efectivas de incentivo al retiro, y el aumento en la dotación, el indicador se mantiene constante al año anterior.

15.- Durante el 2014 hubo un leve aumento en las licencias médicas de tipos diferentes a enfermedad común en relación al año 2013, las que se concentran mayormente en el tipo de licencias médicas maternas, y los permisos posnatal parental, no existen cambios significativos entre los 2 últimos años.

16.- Este indicador es favorable debido a que muy pocos funcionarios(as) solicitaron autorización para ausentarse con este tipo de permiso con respecto al 2013. La cantidad de días de permiso sin sueldo aumento levemente, por lo que el indicador 2014 se mantiene con respecto al 2013.

17.- Prácticamente fue la misma cantidad de horas extraordinarias en promedio realizadas por funcionario, por lo tanto, se mantiene tendencia del 2014, en relación al 2013.

18.- Durante el 2014, se publicó nuevo reglamento especial de calificaciones del personal del Servicio de Tesorerías, por lo que reglamentariamente en el Sistema de Evaluación del Desempeño se mantiene la herramienta auxiliar de retroalimentación, la cual tiene directa relación con motivar y registrar de forma efectiva la realización de la retroalimentación en la etapa de precalificación. Esta herramienta auxiliar permite establecer fortalezas y oportunidades de mejora, donde para estas últimas se acuerdan y registran los criterios de satisfacción esperados y los plazos de control.

19.- Durante el 2013 se avanzó en la generación de la Política de Gestión de Personas del Servicio de Tesorerías, proceso que fue apoyado de forma directa por la asesoría del Servicio Civil. Cabe señalar que ésta fue formalizada vía Resolución Exenta n° 1539 del 31 de enero de 2014, pero de acuerdo a directrices de la Dirección Nacional del Servicio Civil, indica iniciar el proceso de revisión de políticas de gestión de personas de los diferentes Servicios públicos.

## Anexo 3: Recursos Financieros

### a) Resultados de la Gestión Financiera

Cuadro 2			
Ingresos y Gastos devengados año 2013 – 2014			
Denominación	Monto Año 2013	Monto Año 2014	Notas
	M\$ <sup>[13]</sup>	M\$	
<b>INGRESOS</b>	<b>58.201.278</b>	<b>58.403.857</b>	
RENTAS DE LA PROPIEDAD	3.202	3.053	
OTROS INGRESOS CORRIENTES	1.442.876	1.048.596	
APORTE FISCAL	56.738.086	57.267.216	
VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	17.114	48.220	
TRANSFERENCIAS PARA GASTOS DE CAPITAL		36.772	
<b>GASTOS</b>	<b>58.790.979</b>	<b>59.415.478</b>	
GASTOS EN PERSONAL	44.111.293	46.138.378	1
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	10.680.305	10.099.894	2
PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	218.989	357.137	
ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	1.889.845	2.581.378	3
INICIATIVAS DE INVERSIÓN	1.392.025	209.114	
SERVICIO DE LA DEUDA	498.522	29.577	
<b>RESULTADO</b>	<b>-589.701</b>	<b>-1.011.621</b>	

#### Notas:

1.- Gasto en Personal durante el 2014 presentó variación respecto al 2013, manteniendo la tendencia de los últimos años (necesidades de mayor dotación). En el año 2014 se destaca autorización mayor gasto por Dipres en Glosa Viáticos Territorio Nacional por M\$147.277.-

2.- Gasto Corriente disminuyó en el 2014, pese a la autorización de Dipres de anticipar gasto 2015 conforme a proceso de formulación presupuestaria referente a Renovación de la Plataforma Tecnológica (M\$119.320), además disminución se encuentra influenciada por financiamiento Prestaciones de Seguridad Social funcionarios(as) beneficiarios por Leyes 19.822 y 20.734.-

3.- Incluye ejecución recursos anticipados 2015 conforme a proceso de formulación presupuestaria 2015 referente a Renovación de la Plataforma Tecnológica (M\$380.000) y Renovar parte de la Flota Vehículos fiscales institucionales (M\$122.000).

13 Las cifras están indicadas en M\$ del año 2014

## b) Comportamiento Presupuestario año 2014

Cuadro 3								
Análisis de Comportamiento Presupuestario año 2014								
Subt	Item	Asig	Denominación	Presupuesto Inicial[14]	Presupuesto Final[15]	Ingresos y Gastos Devengados	Diferencia [16]	Notas [17]
				(M\$)	(M\$)	(M\$)	(M\$)	
			<b>INGRESOS</b>	<b>41.495.355</b>	<b>58.209.784</b>	<b>58.403.857</b>	<b>-194.073</b>	
05			TRANSFERENCIAS CORRIENTES		56.979		56.979	1
	01		Del Sector Privado		56.979		56.979	
06			RENTAS DE LA PROPIEDAD			3.053	-3.053	
08			OTROS INGRESOS CORRIENTES	708.216	763.871	1.048.596	-284.725	
	01		Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas	708.216	763.871	963.843	-199.972	
	99		Otros			84.753	-84.753	
09			APORTE FISCAL	40.787.139	57.352.162	57.267.216	84.946	2
	01		Libre	40.787.139	57.352.162	57.267.216	84.946	
10			VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS			48.220	-48.220	
	03		Vehículos			48.220	-48.220	3
13			TRANSFERENCIAS PARA GASTOS DE CAPITAL		36.772	36.772		
	02		Del Gobierno Central		36.772	36.772		
		001	Gobierno Regional Arica y Parinacota		36.772	36.772		
			<b>GASTOS</b>	<b>41.495.365</b>	<b>59.446.118</b>	<b>59.415.478</b>	<b>30.640</b>	
21			GASTOS EN PERSONAL	29.169.982	46.139.821	46.138.378	1.443	4
22			BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	9.974.767	10.100.206	10.099.894	312	5
23			PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL		357.136	357.137	-1	
	03		Prestaciones Sociales del Empleador		357.136	357.137	-1	
29			ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	1.953.738	2.492.510	2.581.378	-88.868	6
	03		Vehículos	59.431	181.431	181.423	8	
	04		Mobiliario y Otros	95.790	95.790	191.687	-95.897	
	05		Máquinas y Equipos	45.732	45.732	42.251	3.481	
	06		Equipos Informáticos	170.774	412.850	412.137	713	
	07		Programas Informáticos	1.582.011	1.754.167	1.753.880	287	
	99		Otros Activos no Financieros		2.540		2.540	
31			INICIATIVAS DE INVERSIÓN	396.868	326.868	209.114	117.754	7
	02		Proyectos	396.868	326.868	209.114	117.754	
34			SERVICIO DE LA DEUDA	10	29.577	29.577		8
	07		Deuda Flotante	10	29.577	29.577		
			<b>RESULTADO</b>	<b>-10</b>	<b>-1.236.334</b>	<b>-1.011.621</b>	<b>-224.713</b>	

### Notas:

1. Transferencias Corrientes (Subtítulo 05):

14 Presupuesto Inicial: corresponde al aprobado en el Congreso.

15 Presupuesto Final: es el vigente al 31.12.2014

16 Corresponde a la diferencia entre el Presupuesto Final y los Ingresos y Gastos Devengados

17 En los casos en que las diferencias sean relevantes se deberá explicar qué las produjo

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ 56.979, se debe a:

- D.H. N° 1720 (Bonos Cobranza e Incentivo Tributario, aumento Glosa Viáticos y Prestaciones de Seguridad Social. 23)  
M\$ 56.979

2. Aporte Fiscal (Subtítulo 09):

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ 16.565.023, se debe a:

- D.H. N° 133 (Salarios y Operación de Ley N° 20.712)	M\$	- 169.487
- D.H. N° 132 (Financia Proyecto de Expropiaciones CDE)	M\$	- 40.000
- D.H. N° 179 (Financia equipo asesor "Caso Cascadas" SVS)	M\$	- 124.038
- D.H. N° 273 (Proyecto de Expropiaciones CDE)	M\$	- 705
- D.H. N° 578 (Traspaso a la Sub. hacienda Bloomberg)	M\$	- 11.793
- D.H. N° 860 (Dif. Reajuste y Bonos Ley N° 20.717)	M\$	864.233
- D.H. N° 1018 (Bono Desempeño Institucional)	M\$	1.598.526
- D.H. N° 1381 (Renovación plataforma tecnológica TI - anticipo)	M\$	499.320
- D.H. N° 1720 (Bonos C. e I., Seguridad Social y Viáticos)	M\$	13.950.134
- D.H. N° 1879 (Financia Ley N° 19.041 CDE)	M\$	- 554.458
- D.H. N° 1940 (Reposición de 8 vehículos)	M\$	122.000
- D.H. N° 2075 (Reconoce mayores ingresos)	M\$	- 55.655
- D.H. N° 2098 (Reajuste Diciembre 2014)	M\$	486.946

3. Transferencias para Gastos de Capital:

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ 36.772, se debe a:

- D.H. N° 223 (Programa IVA Turista)	M\$	36.772
--------------------------------------	-----	--------

4. Gastos en Personal (Subtítulo 21):

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ 16.969.839, se debe a:

- D.H. N° 860 (Dif. Reajuste y Bonos Ley N° 20.717)	M\$	864.233
- D.H. N° 1018 (Bono Desempeño Institucional)	M\$	1.598.526
- D.H. N° 1720 (Bonos C. e I., Seguridad Social y Viáticos)	M\$	13.950.134
- D.H. N° 2098 (Reajuste Diciembre 2014)	M\$	556.946

5. Bienes y Servicios de Consumo (subtítulo 22):

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ 125.439, se debe a:

- D.H. N° 578 (Traspaso a la Sub. Hacienda Bloomberg)	M\$	- 11.793
- D.H. N° 1381 (Renovación plataforma tecnológica TI - anticipo)	M\$	499.320
- D.H. N° 1613 (Arriendo Viña del Mar)	M\$	70.000
- D.H. N° 1720 (Financiamiento Seguridad Social)	M\$	- 52.088

6. Adquisición de Activos no Financieros (Subtítulo 29):

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ 638.772, se debe a:

- D.H. N° 223 (Programa IVA Turista)	M\$	36.772
- D.H. N° 1381 (Renovación plataforma tecnológica TI - anticipo)	M\$	380.000
- D.H. N° 1613 (Mobiliario Viña del Mar)	M\$	100.000
- D.H. N° 1940 (Reposición de 8 vehículos)	M\$	122.000

7. Iniciativas de Inversión (Subtítulo 31):

La disminución del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ -170.000, se debe a:

- D.H. N° 1613 (Reasignación y SFC)	M\$	170.000
-------------------------------------	-----	---------

8. Servicio de la Deuda (Subtítulo 34):

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ 29.567, se debe a:

- D.H. N°	420 (Deuda Flotante)	M\$	29.557
- D.H. N°	604 (Deuda Flotante)	M\$	10

c) Indicadores Financieros

Cuadro 4 Indicadores de Gestión Financiera							
Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo <sup>18</sup>			Avance <sup>19</sup>	Notas
			2012	2013	2014	2014/ 2013	
Comportamiento del Aporte Fiscal (AF)	AF Ley inicial / (AF Ley vigente – Políticas Presidenciales <sup>20</sup> )	Porcentaje	100%	98%	98%	101%	
	[IP Ley inicial / IP devengados]	Cuociente	0,69	0,49	0,64	1,31	
Comportamiento de los Ingresos Propios (IP)	[IP percibidos / IP devengados]	Cuociente	1,00	1,00	1,00	1,00	
	[IP percibidos / Ley inicial]	Cuociente	1,45	2,03	1,55	0,76	
	[DF/ Saldo final de caja]	Porcentaje	489,56%	35,43%	6,96%	20%	1
Comportamiento de la Deuda Flotante (DF)	(DF + compromisos cierto no devengados) / (Saldo final de caja + ingresos devengados no percibidos)	Porcentaje	513,24%	35,95%	7,89%	22%	2

**Notas:**

1.- Avance del 20%, se debe a disminución significativa en la deuda flotante para el 2014 producto de la adecuada gestión de pagos institucional, lo que significó reducción considerable en los devengos no pagados y un saldo final de caja adecuado.

2.- Se produce un avance sustancial en el comportamiento de la deuda flotante, cuyo incremento se sitúa en torno al 22% de este indicador, evidenciando un mejoramiento en la gestión de pagos institucional al momento de ser devengados, disminuyendo considerablemente la deuda flotante para el 2014, con una utilización eficiente de los recursos asignados concluyendo con un adecuado saldo final de caja.

18 Las cifras están expresadas en M\$ del 2014. Los factores de actualización de las cifras de los años 2012 y 2013 son 1,0659 y 1,0472 respectivamente.

19 El avance corresponde a un índice con una base 100, de tal forma que un valor mayor a 100 indica mejoramiento, un valor menor a 100 corresponde a un deterioro de la gestión y un valor igual a 100 muestra que la situación se mantiene.

20 Corresponde a Plan Fiscal, leyes especiales, y otras acciones instruidas por decisión presidencial.

## d) Fuente y Uso de Fondos

<b>Cuadro 5</b>				
<b>Análisis del Resultado Presupuestario 2014<sup>21</sup></b>				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Saldo Inicial M\$</b>	<b>Flujo Neto M\$</b>	<b>Saldo Final M\$</b>
	<b>FUENTES Y USOS</b>	<b>1.236.336</b>	<b>-1.011.636</b>	<b>224.700</b>
	<b>Carteras Netas</b>	<b>0</b>	<b>-7.887</b>	<b>-7.887</b>
115	Deudores Presupuestarios	0	0	0
215	Acreedores Presupuestarios	0	-7.887	-7.887
	<b>Disponibilidad Neta</b>	<b>1.343.660</b>	<b>-918.686</b>	<b>424.974</b>
111	Disponibilidades en Moneda Nacional	1.343.660	-918.686	424.974
	<b>Extrapresupuestario neto</b>	<b>-107.324</b>	<b>-85.063</b>	<b>-192.387</b>
114	Anticipo y Aplicación de Fondos	33.065	3.873	36.938
116	Ajustes a Disponibilidades	1.388	-1.329	59
119	Trasposos Interdependencias	0	14.707.434	14.707.434
214	Depósitos a Terceros	-126.439	-81.323	-207.762
216	Ajustes a Disponibilidades	-15.338	-6.283	-21.621
219	Trasposos Interdependencias	0	-14.707.435	-14.707.435

21 Corresponde a ingresos devengados – gastos devengados.

## e) Cumplimiento Compromisos Programáticos

**Cuadro 6**  
**Ejecución de Aspectos Relevantes Contenidos en el Presupuesto 2014**

Denominación	Ley Inicial M\$	Presupuesto Final (M\$)	Devengado (M\$)	Observaciones
<b>Glosas</b>				
1.- Horas Extraordinarias	720.432	734.421	245.921	1
2.- Viáticos Nacionales	812.569	975.624	822.653	2
3.- Viáticos Internacionales	13.248	13.248	1.226	3
4.- Honorarios	544.937	555.518	549.595	4
5.- Funciones Críticas	123.600	134.181	126.480	5
6.- Capacitación Nacional	261.937	261.937	248.756	6
<b>Proyectos</b>				
1.- Mejoramiento Infraestructura Tesorerías	396.868	226.868	209.114	7
2.- Puntos de Pago IVA Turista Pasos Fronterizos, Arica	0	36.772	36.772	8
3.- Renovación de la Plataforma Tecnológica	0	499.320	499.320	9

### Observaciones:

1. Durante el año 2014 se mantuvo política de compensación de horas extraordinarias.
2. Ejecución conforme a programación del gasto 2014, referente a cometidos, diligencias, y en especial lo relacionado con los viáticos faena, realizadas por funcionarios(as) del Servicio de Tesorería.
3. Ejecución correspondiente a viaje realizado a Inglaterra (Chile Day). Otros viajes, aún no se emite decreto por parte del Ministerio, no pudiendo devengarse en el año 2014.
4. Ejecución normal, conforme a programación del gasto 2014 respecto a requerimientos institucional de convenios con personas naturales.
5. Ejecución normal, conforme a directrices institucionales y descripciones de cargos.
6. Ejecución normal, conforme a programación del PAC institucional 2014.
7. Detalle en apartado g) Inversiones.
8. Recursos asignados desde Gobierno Regional de Arica, adjudicados al Servicio de Tesorería a través de fondos concursables.
9. Corresponde a recursos presentados en la formulación presupuestaria 2015, y que se anticiparon de forma parcializada al Servicio de Tesorería, para la renovación del Core TI.

## f) Transferencias<sup>22</sup>

No aplica

<b>Cuadro 7</b>					
<b>Transferencias Corrientes</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Presupuesto Inicial 2014<sup>23</sup> (M\$)</b>	<b>Presupuesto Final2014<sup>24</sup> (M\$)</b>	<b>Gasto Devengado (M\$)</b>	<b>Diferencia<sup>25</sup></b>	<b>Notas</b>
<b>TRANSFERENCIAS AL SECTOR PRIVADO</b>					
Gastos en Personal					
Bienes y Servicios de Consumo					
Inversión Real					
Otros					
<b>TRANSFERENCIAS A OTRAS ENTIDADES PÚBLICAS</b>					
Gastos en Personal					
Bienes y Servicios de Consumo					
Inversión Real					
Otros <sup>26</sup>					
<b>TOTAL TRANSFERENCIAS</b>					

22 Incluye solo las transferencias a las que se les aplica el artículo 7° de la Ley de Presupuestos.

23 Corresponde al aprobado en el Congreso.

24 Corresponde al vigente al 31.12.2014.

25 Corresponde al Presupuesto Final menos el Gasto Devengado.

26 Corresponde a Aplicación de la Transferencia.

## g) Inversiones<sup>27</sup>

Cuadro 8							
Comportamiento Presupuestario de las Iniciativas de Inversión año 2014							
Iniciativas de Inversión	Costo Total Estimado <sup>28</sup>	Ejecución Acumulada al año 2014 <sup>29</sup>	% Avance al Año 2014	Presupuesto Final Año 2014 <sup>30</sup>	Ejecución Año 2014 <sup>31</sup>	Saldo por Ejecutar	Notas
	(1)	(2)	(3) = (2) / (1)	(4)	(5)	(7) = (4) - (5)	
Mejoramiento Inmuebles Tesorería Nivel Nacional	455.436	234.937	52%	85.941	73.857	12.084	1
Mejoramiento Tesorería Regional Antofagasta	384.166	344.461	90%	48.408	43.459	4.949	1
Mejoramiento Tesorería Regional Temuco	390.997	405.138	104%	92.071	91.351	720	1
Mejoramiento Tesorería Regional La Serena	291.601	278.825	96%	448	448	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>1.522.200</b>	<b>1.263.360</b>	<b>83%</b>	<b>226.868</b>	<b>209.114</b>	<b>17.754</b>	

### Notas:

1. Todos los proyectos de TGR del subtítulo 31 cuentan con RS favorable otorgado por el Ministerio de Desarrollo Social.

Presupuesto Final año 2014 (columna 4) corresponde a la suma total de proyectos autorizados según último Decreto Identificatorio.

27 Se refiere a proyectos, estudios y/o programas imputados al subtítulo 31 del presupuesto.

28 Corresponde al valor actualizado de la recomendación del Ministerio de Desarrollo Social (último RS) o al valor contratado.

29 Corresponde a la ejecución de todos los años de inversión, incluyendo el año 2014.

30 Corresponde al presupuesto máximo autorizado para el año 2014.

31 Corresponde al valor que se obtiene del informe de ejecución presupuestaria devengada del año 2014.

## Anexo 4: Indicadores de Desempeño año 2014

- Indicadores de Desempeño presentados en la Ley de Presupuestos año 2014

Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2014										
Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta 2014	Cumple SI/NO <sup>32</sup>	% Cumplimiento <sup>33</sup>	Notas
				2012	2013	2014				
Inversión	Saldo promedio mensual en Cuenta Única Fiscal Moneda Pesos Chilenos	Sumatoria de saldos promedios mensuales disponibles en Cuenta Única Fiscal en el año t/Número de meses del periodo evaluado en el año t	M\$	2484M\$ 29811/1 2	1937M\$ 23244/1 2	290M\$ 3484/12	21500M\$ 258000/ 12	SI	7413.79%	1
	Enfoque de Género: No									
Inversión	Saldo promedio mensual Cuenta Corriente Banco Estado en Dólares Americanos N° 506-5	Sumatoria de saldos promedios mensuales disponibles en la cuenta 506-5/Número de meses del periodo evaluado	\$	7082\$ 84978/1 2	6087\$ 73038/1 2	5904\$ 70852/1 2	10000\$ 120000/ 12	SI	169.38%	2
	Enfoque de Género: No									

32 Se considera cumplido el compromiso, si el dato efectivo 2014 es igual o superior a un 95% de la meta.

33 Corresponde al porcentaje del dato efectivo 2014 en relación a la meta 2014.

### Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2014

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta "	Cumple SI/NO <sup>32</sup>	% Cumplimiento <sup>33</sup>	Notas
				2012	2013	2014	2014			
Distribución	Promedio anual de los porcentajes de egresos realizados a través de transacciones electrónicas en todas las Tesorerías del país	Sumatoria de los porcentajes de egresos depositados de forma electrónica por cada tesorería en el año t/Número total de Tesorerías en el año t	%	0.8% 40.1/48.0	85.6% 4108.6/48.0	89.3% 4288.4/48.0	82.2% 3947.0/48.0	SI	108.64%	3
	Enfoque de Género: No									
Distribución	Porcentaje anual de egresos por Operación Renta realizados a través de transacciones electrónicas	(Número de transacciones electrónicas realizadas para el pago de egresos por Operación Renta en el año t/Número total de egresos por Operación Renta realizados en el año t)*100	%	73% (208513/28573)*100	81% (206849/25493)*100	84% (222276/26497)*100	76% (204794/26946)*100	SI	110.53%	4
	Enfoque de Género: No									

### Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2014

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta " 2014	Cumple SI/NO <sup>32</sup>	% Cumplimiento <sup>33</sup>	Notas
				2012	2013	2014				
Recaudación	Porcentaje anual de pagos recibidos en la Tesorería General a través de medios electrónicos de pago	(Cantidad de pagos recibidos en cajas de Tesorería general con medios electrónicos de pago en el año t/Cantidad total de pagos recibidos en cajas Tesorería General en el año t)*100	%	64.04% (514259.00/803046.00)*100	79.41% (579530.00/729824.00)*100	78.14% (669070.00/856280.00)*100	57.00% (381900.00/670000.00)*100	SI	137.09%	5
	Enfoque de Género: No									
	Evaluación Promedio de Satisfacción de los ciudadanos(as).	(Sumatoria de la evaluación de satisfacción de ciudadanos(as) en Tesorerías evaluadas en el año t/numero de Tesorerías evaluadas en el año t)	%	89.2% (1070.0/12.0)	89.2% (1784.0/20.0)	94.3% (2264.0/24.0)	80.0% (1920.0/24.0)	SI	117.88%	6
	Enfoque de Género: No									

### Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2014

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta " 2014	Cumple SI/NO <sup>32</sup>	% Cumplimiento <sup>33</sup>	Notas
				2012	2013	2014				
Recaudación	Porcentaje anual recuperado de la cartera cuyas deudas no se encuentran en cobro judicial y son contactadas en forma efectiva a través del Call center (menor a 10 millones)	(Monto recuperado de la cartera cuyas deudas no se encuentran en cobro judicial y son contactadas en forma efectiva a través del Call center (menor a 10 millones) en el año t/Monto total de la cartera asociada al total de deudores efectivamente contactados para cobro administrativo por el Call center en el año t)*100	%	17.9%	23.1%	33.8%	17.5%	SI	193.14 %	7
				(25307.0/141211.0)*100	(13522.0/58510.0)*100	(40249.5/119122.3)*100	(19250.0/110000.0)*100			

### Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2014

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta " 2014	Cumple SI/NO <sup>32</sup>	% Cumplimiento <sup>33</sup>	Notas
				2012	2013	2014				
Recaudación	Porcentaje anual recuperado de la cartera que se encuentra en cobro judicial y que corresponde a segmento Grandes Deudores (mayores a 90 millones)	(Monto recuperado de la cartera que se encuentra en cobro judicial y que corresponde a segmento Grandes Deudores (mayores a 90 millones) en el año t/Monto de cartera morosa que se encuentran en cobro judicial y que corresponde a segmento Grandes Deudores (mayores a 90 millones) al 31 de diciembre del año t-1)*100	%	5.2%	5.7%	7.2%	4.3%	SI	167.44 %	8
				(42210.0/818432.0)*100	(56752.0/997618.0)*100	(77389.2/1070232.9)*100	(47393.0/1102154.0)*100			
	Enfoque de Género: No									

### Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2014

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta " 2014	Cumple SI/NO <sup>32</sup>	% Cumplimiento <sup>33</sup>	Notas
				2012	2013	2014				
Recaudación	Porcentaje anual recuperado de la cartera que se encuentra en cobro judicial y que corresponde a segmento Medianos Deudores (menor a 90 millones)	(Monto recuperado de la cartera que se encuentra en cobro judicial y que corresponde a segmento Medianos Deudores (menor a 90 millones) en el año t/Monto de cartera morosa asociada a las deudas en cobro judicial y que corresponde a segmento Medianos Deudores (menor a 90 millones) al 31 de diciembre del año t-1)*100	%	17.6%	19.0%	21.3%	17.0%	SI	125.29%	9
	Enfoque de Género: No									
	Porcentaje de compromisos implementados del Plan de Seguimiento de auditorías	(N° de compromisos implementados en año t/N° total de compromisos definidos en Plan de Seguimiento de auditorías realizadas en año t-1)*100	%	96%	0%	100%	93%	SI	107.53%	10
	Enfoque de Género: No									

<b>Porcentaje de cumplimiento informado por el Servicio:</b>	100 %
<b>Porcentaje de cumplimiento global final del Servicio:</b>	100 %

**Notas:**

1.- El indicador mide el promedio de los saldos disponibles en moneda nacional que diariamente quedan en la Cuenta Única fiscal sin invertir y su objetivo consiste en que el saldo disponible una vez cerradas las mesas de dinero sea el de más bajo monto posible, pues se espera que el excedente diario sea invertido en diversos instrumentos financieros de renta fija y de esta manera lograr obtener una rentabilidad de ese excedente de caja. El resultado del indicador en el año 2014, fue posible debido a que durante todo el año, el saldo de caja se administró con montos bajos, por la eventualidad de una contingencia operativa en el curso de las operaciones de inversión que afecten el cumplimiento de los saldos promedio del año. Estas contingencias operativas no solo pueden ser de la Tesorería General de la República (TGR), sino que de toda la cadena de instituciones que intervienen en el proceso, por lo que el sobrecumplimiento se explica por el manejo del riesgo operativo propio y la inexistencia de contingencias insalvables por parte de terceros en lo que va transcurrido del año. Desde la perspectiva del objetivo del indicador, materializar las inversiones instruidas por la Dirección de Presupuesto (DIPRES) el resultado es ampliamente positivo. Análisis desviaciones entre valores efectivos y meta diciembre: La diferencia entre el numerador efectivo respecto al planificado en la meta del año 2014, se debe a los mismos factores que influyeron en el sobrecumplimiento del indicador, que corresponden a que durante todo el año el saldo de caja se administró con montos bajos, por la eventualidad de una contingencia operativa en el curso de las operaciones de inversión que afecten el cumplimiento de los saldos promedio del año. Estas contingencias operativas no solo pueden ser de la Tesorería General de la República (TGR), sino que de toda la cadena de instituciones que intervienen en el proceso, por lo que el sobrecumplimiento se explica por el manejo del riesgo operativo propio y la inexistencia de contingencias insalvables por parte de terceros en lo que va transcurrido del año. Por lo tanto, el numerador efectivo del año 2014 se da en un escenario exento de contingencias. En general, las operaciones individuales diarias que realiza la TGR superan los MM\$10.000, y si un día en el año una operación de éstas no se ejecuta, automáticamente la TGR superaría el numerador planificado para el año 2014. Respecto al denominador efectivo versus el planificado para el año 2014, no existen diferencias, ya que corresponden al número de meses del periodo evaluado (12 meses). Nota: Este indicador mide el promedio de los saldos disponibles en moneda nacional que diariamente quedan en la Cuenta Única Fiscal sin invertir. El objetivo de este indicador es que el saldo disponible una vez cerradas las mesas de dinero sea lo menor posible, pues se espera que el excedente diario se invierta en diversos instrumentos financieros. Así la meta fijada se plantea como un techo máximo permitido, por tanto la gestión que realiza la Tesorería, es invertir el máximo de recursos en forma rentable y minimizar el saldo disponible no invertido al cierre del mercado financiero, considerando los ingresos recibidos y los egresos de fondos efectuados diariamente. Para el cálculo del indicador se debe tener en cuenta lo siguiente: Considera horario de ejecución de las inversiones hasta el cierre de la mesa de dinero; es decir, Lunes a Jueves hasta las 16:15 pm y los Viernes a las 15:15 pm. (este horario es solo referencial). En caso de que DIPRES instruya no invertir en algún día este saldo se descontará el día. Cualquier ingreso

posterior al horario de cierre de la mesa de dinero se descontará del saldo del día. No se considerará los cheques girados y no cobrados en el saldo final del día. Para la medición del indicador, es necesario contar con instrucciones de inversión enviadas por DIPRES, que se ajusten a los siguientes plazos:

- Instrucciones de Inversión con bancos privados (pesos y dólares) el horario tope debe ser hasta las 12:00.
- Instrucciones de Inversión con BancoEstado (pesos y dólares), el horario tope debe ser hasta las 14:00.
- Instrucciones de Inversión compra y venta de papeles de Renta Fija en custodia DCV, el horario tope debe ser hasta las 13:30.
- Instrucciones de liquidación de dólares PM, el horario tope debe ser hasta las 14:00.

2.- Este indicador mide el promedio de saldos diarios disponibles en moneda dólar en la Cuenta Única Fiscal sin invertir y su objetivo consiste en que el saldo disponible una vez cerradas las mesas de dinero sea el de más bajo monto posible, pues se espera que el excedente diario sea invertido en diversos instrumentos financieros de renta fija y de esta manera lograr obtener una rentabilidad de ese excedente de caja. El resultado del indicador en el año 2014, fue posible debido a que

durante todo el año el saldo de caja en dólar se administró con montos bajos, por la eventualidad de una contingencia operativa en el curso de las operaciones de inversión que afecten el cumplimiento de los saldos promedio del año. Estas contingencias operativas no solo pueden ser de la Tesorería General de la República (TGR), sino que de toda la cadena de instituciones que intervienen en el proceso, por lo que el sobrecumplimiento se explica por el manejo del riesgo operativo propio y la inexistencia de contingencias insalvables por parte de terceros en lo que va transcurrido del año. Desde la perspectiva del objetivo del indicador, materializar las inversiones instruidas por la Dirección de Presupuesto (DIPRES) el resultado es ampliamente positivo. Análisis desviaciones entre valores efectivos y meta diciembre: La diferencia entre el numerador efectivo respecto al planificado en la meta del año 2014, se debe a los mismos factores que influyeron en el sobre cumplimiento del indicador, que corresponden a que durante todo el año el saldo de caja en dólar se administró con montos bajos, por la eventualidad de una contingencia operativa en el curso de las operaciones de inversión que afecten el cumplimiento de los saldos promedio del año. Estas contingencias operativas no solo pueden ser de la Tesorería General de la República (TGR), sino que de toda la cadena de instituciones que intervienen en el proceso, por lo que el sobrecumplimiento se explica por el manejo del riesgo operativo propio y la inexistencia de contingencias insalvables por parte de terceros en lo que va transcurrido del año.

Por lo tanto, el numerador efectivo del año 2014 se da en un escenario exento de contingencias. En general, las operaciones individuales diarias que realiza la TGR superan los USD 10.000.000, y si un día en el año una operación de éstas no se ejecuta, automáticamente la TGR superaría el numerador planificado para el año 2014. Respecto al denominador efectivo versus el planificado para el año 2014, no existen diferencias, ya que corresponden al número de meses del periodo evaluado (12 meses). Nota: Este indicador mide el promedio de saldos diarios disponibles en moneda dólar en la Cuenta Única Fiscal sin invertir. Su objetivo es que el saldo disponible una vez cerradas las mesas de dinero sea lo menor posible, pues el excedente diario será invertido en diversos instrumentos financieros. Así la meta fijada se plantea como un techo máximo permitido, por tanto la gestión que realiza la Tesorería, es invertir el máximo de recursos en forma rentable y minimizar el saldo disponible no invertido al cierre del mercado financiero, considerando los ingresos recibidos y los egresos de fondos efectuados diariamente. Para el cálculo del indicador se debe tener en cuenta lo siguiente: Se considera horario de ejecución de las inversiones hasta el cierre de la mesa de dinero de los Bancos; es decir, lunes a viernes hasta 14:00 pm. (este horario es solo referencial). En caso de que DIPRES instruya no invertir en algún día, el saldo disponible de recursos de ese día no será contabilizado para medir este indicador. Cualquier ingreso posterior al horario de cierre de las mesas de dineros será excluido del saldo del día a medir, pues no es factible su inversión financiera. No se considerará los cheques girados y no cobrados en el saldo final del día. Las cifras indicadas se encuentran expresadas en moneda dólar de norteamérica. Dado que la actual normativa bancaria no hace posible tomar Inversión en pactos en moneda US\$ por montos inferiores a US\$15.000 por operación con Banco Estado, esto supone quebrajar aún más esta meta es impracticable, salvo modificación de la normativa vigente. Para la medición del indicador, es necesario contar con instrucciones de inversión enviadas por DIPRES, que se ajusten a los siguientes plazos:

-Instrucciones de Inversión con bancos privados (pesos y dólares) el horario tope debe ser hasta las 12:00.

-Instrucciones de Inversión con BancoEstado (pesos y dólares), el horario tope debe ser hasta las 14:00.

-Instrucciones de Inversión compra y venta de papeles de Renta Fija en custodia DCV, el horario tope debe ser hasta las 13:30.

-Instrucciones de liquidación de dólares PM, el horario tope debe ser hasta las 14:00.

3.- El sobrecumplimiento del indicador se debe a diversos factores, entre los que destacan: La permanente difusión que realiza la Tesorería General de la República (TGR) en todos sus puntos de atención, de los beneficios que tienen los contribuyentes si optan por egresos vía transacciones electrónicas, que se basa en un menor tiempo en recibir el pago; La gestión realizada por las Tesorerías Regionales y Provinciales en registrar las cuentas bancarias de los contribuyentes en todas las instancias de contacto con ellos, que contribuye al resultado del indicador; Además, de la gestión que ha realizado la TGR con Organismos locales relacionados al proceso de pago, para abarcar un mayor número de contribuyentes que opten por medios más eficientes de pago. En forma complementaria, durante el año 2014, hubo una disminución considerable en un tipo de egreso que realiza la TGR, que correspondió al concepto de egresos por la Ley 20.630 (Bono Taxi), que durante el 2013 representaba un 24% del total de los egresos que se realizaron y en el año 2014 pasó a un 0,1% aproximadamente. Este tipo de egreso, dado su naturaleza, corresponde al que menos optan los contribuyentes a que se realice en forma electrónica. Cabe señalar, que resultado del indicador tienen beneficios directos en los usuarios(as) al disminuir el tiempo de recibir sus pagos y en la TGR al tener un proceso de pago más eficiente, ya que la emisión de cheques tiene un costo más alto de realización y seguimiento. Análisis desviaciones entre valores efectivos y meta diciembre: La diferencia entre el numerador efectivo respecto al planificado en la meta del año 2014, se debe a los

mismos factores que influyeron en el sobrecumplimiento del indicador, que corresponden la permanente difusión que realiza la Tesorería General de la República (TGR) en todos sus puntos de atención, de los beneficios que tienen los contribuyentes si optan por egresos vía transacciones electrónicas, que se basa en un menor tiempo en recibir el pago; La gestión realizada por las Tesorerías Regionales y Provinciales en registrar las cuentas bancarias de los contribuyentes en todas las instancias de contacto con ellos, que contribuye al resultado del indicador; Además, de la gestión que ha realizado la TGR con Organismos locales relacionados al proceso de pago, para abarcar un mayor número de contribuyentes que opten por medios más eficientes de pago. En forma complementaria, durante el año 2014, hubo una disminución considerable en un tipo de egreso que realiza la TGR, que correspondió al concepto de egresos por la Ley 20.630 (Bono Taxi), que durante el 2013 representaba un 24% del total de los egresos que se realizaron y en el año 2014 pasó a un 0,1% aproximadamente. Este tipo de egreso, dado su naturaleza, corresponde al que menos optan los contribuyentes a que se realice en forma electrónica. Cabe señalar, que resultado del indicador tienen beneficios directos en los usuarios(as) al disminuir el tiempo de recibir sus pagos y en la TGR al tener un proceso de pago más eficiente, ya que la emisión de cheques tiene un costo más alto de realización y seguimiento Respecto al denominador efectivo versus el planificado para el año 2014, no existen diferencias, ya que corresponden al número de Tesorerías existentes en el país (48). Nota: Se excluyen de la medición procesos extraordinarios en que la Tesorería no tenga injerencia en la captura de información como por ejemplo pago a vocales de mesa y otros. El numerador considera la suma de los porcentajes de egresos pagados a través de depósito electrónico en cada Tesorería y el denominador el total de Tesorerías consideradas en el cálculo.

4.- El buen desempeño del indicador durante el año 2014, se debe principalmente a la alta difusión efectuada por la Tesorería General de la República (TGR) durante el proceso de Operación Renta masiva, de que los contribuyentes opten por su devolución de impuestos a través de transacciones electrónicas y no cheque. Durante el año 2014 la difusión se realizó mediante campañas comunicacionales habituales, donde hubo una mayor utilización de prensa masiva. Por ejemplo, el Tesorero General de la República, participó en diferentes entrevistas televisivas, las que tienen una mayor cobertura de llegada a los usuarios(as). El desarrollo y consolidación de campañas nacionales y locales comunicacionales desarrolladas por la TGR, asociadas al proceso de Devolución de Impuesto a la Renta, ha ido surtiendo los efectos esperados, logrando un incremento permanente de la utilización de depósitos por sobre el cheque como medio de pago. Además, la profundización de alianzas estratégicas por parte de la TGR, con Organismos nacionales relacionados, tales como el Servicio de Impuestos Internos (SII) y Banco Estado, para la difusión y acercamiento hacia la ciudadanía, también ha permitido el incremento observado. Cabe señalar, que el resultado del indicador se define fuertemente por la gestión realizada e Análisis desviaciones entre valores efectivos y meta diciembre: La diferencia entre el numerador efectivo respecto al planificado en la meta del año 2014, se debe a los mismos factores que influyeron en el sobrecumplimiento del indicador, que corresponden a la alta difusión efectuada por la Tesorería General de la República (TGR) durante el proceso de Operación Renta masiva, de que los contribuyentes opten por su devolución de impuestos a través de transacciones electrónicas y no cheque. Durante el 2014 la difusión fueron los procesos de renta masiva, ya que se concentra el mayor número de operaciones del año. Realizó mediante campañas comunicacionales habituales, donde hubo una mayor utilización de prensa masiva. Por ejemplo, el Tesorero General de la República, participó en diferentes entrevistas televisivas, las que tienen una mayor cobertura de llegada a los usuarios(as). El desarrollo y consolidación de campañas nacionales y locales comunicacionales desarrolladas por la TGR, asociadas al proceso de Devolución de Impuesto a la Renta, ha ido surtiendo los efectos esperados, logrando un incremento permanente de la utilización de depósitos por sobre el cheque como medio de pago. Además la profundización de alianzas estratégicas por parte de la TGR, con Organismos nacionales relacionados, tales como el Servicio de Impuestos Internos (SII) y Banco Estado, para la difusión y acercamiento hacia la ciudadanía, también ha permitido el incremento observado. Cabe señalar, que el resultado del indicador se define fuertemente por la gestión realizada en el proceso de renta masiva, ya que se concentra el mayor número de operaciones del año. Respecto al denominador efectivo en comparación al planificado en la meta del año 2014, no hay diferencias significativas, que en opinión de la TGR, requiera un análisis explicativo, ya que la diferencia entre ambas cifras es levemente menor a un 2%. Nota: El numerador mide los egresos procesados en Sistema Automatizado de Egresos (SAE) en los procesos de Renta con pago por medios electrónicos al contribuyente. El denominador mide el total de egresos procesados en el Sistema Automatizado de Egresos (SAE) en los procesos de Renta.

5.- La meta comprometida de este indicador para el año 2014 se mantuvo en un 57% al igual que el año 2013, esto, debido a un dictamen de la Contraloría General de la República (CGR), el que recomienda a la Tesorería General de la República (TGR) no inducir a los contribuyentes a realizar pagos bajo un medio específico (ya sea electrónico o en efectivo). A pesar

del dictamen, el indicador mantuvo su valor efectivo (reflejando sólo una variación levemente negativa respecto al año 2013), por lo que el sobrecumplimiento se debe al trabajo realizado por la TGR y al grado de madurez experimentado por el indicador a través de los años. El resultado obtenido también demuestra que el cambio en nuestro País respecto al uso de medios electrónicos a la hora de pagar ya se encuentra instalado en gran parte de los Contribuyentes que realizan transacciones a través de la TGR. Lo anterior entrega una clara señal de que la ciudadanía valora la variedad de medios de pago que la caja transaccional ofrece, mejorando su satisfacción al poder elegir el medio que más se adecúe a sus necesidades, además de otorgar seguridad al no portar efectivo y así de esta manera permitir al Contribuyente administrar su flujo de pago. A nivel Institucional, también representa un beneficio ya que se cuenta con una mayor seguridad. Análisis desviaciones entre valores efectivos y meta diciembre: La diferencia entre el numerador efectivo respecto al planificado en la meta del año 2014, se debe a los mismos factores que influyeron en el sobrecumplimiento, esto, debido a un dictamen de la Contraloría General de la República (CGR), el que recomienda a la Tesorería General de la República (TGR) no inducir a los contribuyentes a realizar pagos bajo un medio específico (ya sea electrónico o en efectivo). A pesar del dictamen, el indicador mantuvo su valor efectivo (reflejando sólo una variación levemente negativa respecto al año 2013), por lo que el sobrecumplimiento se debe al trabajo realizado por la TGR y al grado de madurez experimentado por el indicador a través de los años. El resultado obtenido también demuestra que el cambio en nuestro País respecto al uso de medios electrónicos a la hora de pagar ya se encuentra instalado en gran parte de los Contribuyentes que realizan transacciones a través de la TGR. Lo anterior entrega una clara señal de que la ciudadanía valora la variedad de medios de pago que la caja transaccional ofrece, mejorando su satisfacción al poder elegir el medio que más se adecúe a sus necesidades, además de otorgar seguridad al no portar efectivo y así de esta manera permitir al Contribuyente administrar su flujo de pago. A nivel Institucional, también representa un beneficio ya que se cuenta con una mayor seguridad en las cajas transaccionales, dado que manejan volúmenes menores de valores en efectivo. La diferencia entre el denominador efectivo respecto al planificado en la meta 2014, se debe a una mayor cantidad de pagos recibidos por las cajas transaccionales en las diferentes Tesorerías del país, lo que implicó un aumento de las transacciones del 17% respecto al 2013. Adicionalmente, el número de transacciones recibidas en [www.tesoreria.cl](http://www.tesoreria.cl) también aumentó en un 5,9% respecto al 2013, sin embargo, las transacciones por el Canal de Banco en Línea (pagos recibidos en Bancos y no en TGR) disminuyó un 2,3% respecto al 2013. Nota: Para el presente indicador se consideran sólo los pagos de contribuyentes que se efectúan físicamente en las cajas transaccionales de las Tesorerías. Se excluyen todas aquellas las cajas transaccionales, dado que manejan volúmenes menores de valores en efectivo. transacciones donde la Tesorería no tiene injerencia en el medio de pago, tales como regularización derivadas de pagos mal efectuados y pagos producto de acciones de cobranza judicial, que impliquen remates y embargos, entre otras.

6.- El resultado obtenido durante el año 2014 se debe principalmente a la madurez del sistema de gestión de filas, que se implementó a fines del año 2013, en 13 de las 24 Tesorerías encuestadas, y que contribuye a ordenar y gestionar las filas de atención ciudadana. Adicionalmente, también ayudó la creación de Fichas de Trámites Frecuentes, que estandarizaron los trámites más recurrentes que los usuarios(as) realizan en la Tesorerías del país. La generación a nivel central de un formulario único para todas las temáticas de consultas de usuarios(as) de tesorería, facilitó el escalamiento de temas que requerían ser tratados en el nivel central, permitiendo controlar los tiempos de respuesta de éstos. Lo anterior, agiliza el tiempo total de cierre de los trámites de usuarios(as) finales. En el ámbito de la gestión institucional, el refuerzo permanente de la Tesorería General de la República (TGR) en enfatizar la importancia de la atención ciudadana, el rol del funcionario público, los valores institucionales y los atributos de una atención de calidad, esto a través de instancias de visitas, seminarios, capacitaciones, entre otros. En el ámbito de la infraestructura durante el año 2014 se continuó mejorando las salas de atención de aquellas oficinas que requerían remodelación, y/o cambios de ubicación (a modo de ejemplo: las Tesorerías de Santiago Poniente y Las Condes). Análisis desviaciones entre valores efectivos y meta diciembre: La diferencia entre el numerador efectivo respecto al planificado en la meta del año 2014, se debe a los mismos factores que influyeron en el sobrecumplimiento del indicador, que corresponden a la madurez del sistema de gestión de filas, que se implementó a fines del año 2013, en 13 de las 24 Tesorerías encuestadas, y que contribuye a ordenar y gestionar las filas de atención ciudadana. Adicionalmente, también ayudó la creación e Fichas de Trámites Frecuentes, que estandarizaron los trámites más recurrentes que los usuarios(as) realizan en la Tesorerías del país. La generación a nivel central de un formulario único para todas las temáticas de consultas de usuarios(as) de tesorería, facilitó el escalamiento de temas que requerían ser tratados en el nivel central, permitiendo controlar los tiempos de respuesta de éstos. Lo anterior, agiliza el tiempo total de cierre de los trámites de usuarios(as) finales. En el de la gestión institucional, el refuerzo permanente de la Tesorería General de la República (TGR) en enfatizar la importancia de la atención ciudadana, el rol del funcionario público, los valores institucionales y los atributos de una atención de calidad, esto a través de instancias de visitas, seminarios,

capacitaciones, entre otros. En el ámbito de la infraestructura durante el año 2014 se continuó mejorando las salas de atención de aquellas oficinas que requerían remodelación, y/o cambios de ubicación (a modo de ejemplo: las Tesorerías de Santiago Poniente y Las Condes). Respecto al denominador efectivo versus el planificado para el año 2014, no existen diferencias, ya que corresponden al número de Tesorerías encuestadas en el año 2014 (24). Nota: El indicador evaluará la satisfacción del ciudadano en 24 Tesorería del país (18 Regionales y 4 Provinciales). La evaluación será aplicada por una empresa externa.

7.- El sobrecumplimiento se debe a los efectos de la Res. Ex.N°49 del Ministerio de Hacienda (publicada en Diario Oficial el 18.02.14), mediante la cual se modifican los art. transitorios de la Res. Ex.N°698, del 17.07.06, que fijó los criterios de la condonación de intereses y sanciones de los impuestos girados por el Servicio de Impuestos Internos y sujetos a Cobranza Administrativa y Judicial de la Tesorería General de la República (TGR). En términos generales, la Resolución otorgó una condonación mayor a la habitual, que llegó al 90% de intereses y multas por pago al contado y del 75% por pago vía convenio. El plazo de este beneficio fue hasta julio de 2014. Lo anterior, tuvo un impacto directo en el monto recuperado por el Contact Center, ya que a partir de marzo, se incorpora la comunicación de este beneficio transitorio, lo cual fue muy bien acogido por los contribuyentes morosos. La mayor diferencia respecto a las estimaciones de recaudación se presenta en abril, dado el proceso de devolución de impuestos. Adicionalmente, la TGR llevó a cabo un modelo de derivación 2.0, en todas las Tesorerías del país, lo que tuvo implicancias en que los contribuyentes asistieran con una cita previamente agendada y así tuvieran una atención especializada, tendiente a lograr un compromiso de pago. Por último, la Ley N°20.727 (publicada el 31.01.14) que concede a los contribuyentes mayores plazos (de 12 a 36 meses) en los convenios de pago, también tuvo un efecto en los resultados. Análisis desviaciones entre valores efectivos y meta diciembre: La diferencia entre el numerador efectivo respecto al planificado en la meta, se debe a los mismos factores que influyeron en el sobrecumplimiento del indicador, que corresponden a los efectos de la Res. Ex. N°49 del Ministerio de Hacienda (publicada en Diario Oficial el 18.02.14), mediante la cual se modifican los art. transitorios de la Res. Ex. N°698, del 17.07.06, que fijó los criterios de condonación de intereses y sanciones de los impuestos girados por el Servicio de Impuestos Internos y sujetos a Cobranza Administrativa y Judicial de la Tesorería General de la república (TGR). En términos generales, la Resolución otorgó una condonación que llegó al 90% de intereses y multas por pago al contado y del 75% por pago vía convenio. El plazo de este beneficio fue hasta julio de 2014. Lo anterior, tuvo un impacto directo en el monto recuperado por el Contact Center, ya que a partir de marzo, se incorpora la comunicación de este beneficio transitorio, lo cual fue muy bien acogido por los contribuyentes morosos. La mayor diferencia respecto a las estimaciones de recaudación se presenta en abril, dado el proceso de devolución de impuestos. Adicionalmente, la TGR llevó a cabo un modelo de derivación 2.0, en todas las Tesorerías del país, lo que tuvo implicancias en que los contribuyentes tuvieran una atención especializada, tendiente a lograr un compromiso de pago. Por último, la Ley N°20.727 (publicada el 31.01.14) que concede a los contribuyentes mayores plazos (de 12 a 36 meses) en los convenios de pago, también tuvo un efecto en los resultados. Respecto al denominador efectivo respecto al planificado en la meta, no hay diferencias significativas, que en opinión de la TGR, requiera un análisis explicativo, ya que la proyección del monto de la cartera contactada está dentro de los márgenes considerados en la planificación. Cabe señalar, que el universo de deudores a contactar depende de la estrategia que se vaya a utilizar, la que se revisa constantemente. Nota: Este indicador considera las deudas asociadas a Rol Únicos Tributarios (RUT) y Roles de Bienes Raíces (ROL) que no poseen ninguna deuda en cobro judicial (no tienen demanda), y cuyo monto adeudado es inferior a los \$10.000.000. El numerador mide el monto de la recaudación asociada a deudas de RUT o ROLES contactados efectivamente para cobro administrativo por el Call center a través de teleoperadores y el denominador corresponde a las deudas totales asociadas a los clientes efectivamente contactados por el Call center a través de teleoperadores. La meta para el año 2014 se estimó considerando que el crecimiento económico del país sea igual o superior al 4,7%, según el Producto Interno Bruto (PIB) informado por el Banco Central. Un crecimiento inferior afecta directamente en el resultado del indicador. La gestión del Contact Center no es concordante a un mes calendario, ya que el mes de gestión comienza aproximadamente el día 10 de cada mes y termina 30 días después. La cartera contactada también es móvil debido a que hasta el día 10 del mes siguiente no se tiene certeza de la totalidad de RUT o ROL que fueron efectivamente contactados. Para el caso del mes de Diciembre del año 2014, el dato final se tendrá el 13 de Febrero del año 2015 y se informará en el Balance de Gestión Integral (BGI). Para la medición del indicador, los dos últimos meses que se informan consideran un dato provisorio, que no reflejará la totalidad de la recaudación alcanzada, por lo tanto, la meta comprometida para el 2014 es concordante a esa situación, ya que está estimada en base a los datos provisorios. Dato provisorio corresponde a la recaudación efectiva que se obtiene de la Cuenta Única Tributaria (CUT) al momento de efectuar el informe de avance correspondiente. La recaudación informada como provisorio no considera toda la recaudación que se refleja en el cierre contable, debido a las características propias de los movimientos de la CUT y de la gestión de cobranza.

8.- El sobrecumplimiento se debe a los efectos de la Ley N°20.727 (publicada en Diario Oficial el 31.01.14), la cual concedió a los contribuyentes facilidades para el pago de deudas morosas mediante convenios de pago de hasta 36 cuotas respecto de impuestos y créditos fiscales girados hasta el 30.06.12 y que se encontraran en cobranza administrativa o judicial (en condiciones normales un convenio tiene un máximo de 12 cuotas). El plazo para acogerse a este beneficio rigió hasta 31.07.14. En forma complementaria, los efectos de la Res. Exenta N°49 del Ministerio de Hacienda (publicada en Diario Oficial el 18.02.14), mediante la cual se otorgó a los contribuyentes una condonación mayor a la habitual, que llegó al 90% de los intereses y multas para el pago al contado de sus deudas de impuestos y del 75% en caso de pago vía convenio. El plazo para acogerse a este beneficio rigió hasta el 31.07.14. Durante la vigencia de la Ley N°20.727 y de la Resolución Exenta N°49 se percibieron varios pagos, que individualmente excedieron los MM\$1.000 y que en conjunto ascienden a una cifra por sobre los MM\$20.000. Lo anterior, sin considerar los numerosos pagos de montos menores que se intensificaron, en gran parte, como consecuencia de ambos beneficios. Conjuntamente, se realizaron campañas informativas en medios radiales, escritos y afiches del Metro de Santiago, referidas a informar a la ciudadanía de los beneficios permanentes y excepcionales de condonación.

Análisis desviaciones entre valores efectivos y meta diciembre: La diferencia entre el numerador efectivo respecto al planificado en la meta del año 2014, se debe a los mismos factores que influyeron en el sobrecumplimiento del indicador, que corresponden a los efectos de la Ley N°20.727 (publicada en Diario Oficial el 31.01.14), la cual concedió a los contribuyentes facilidades para el pago de deudas morosas mediante convenios de pago de hasta 36 cuotas respecto de impuestos y créditos fiscales girados hasta el 30.06.12 y que se encontraran en cobranza administrativa o judicial (en condiciones normales un convenio tiene un máximo de 12 cuotas). El plazo para acogerse a este beneficio rigió hasta 31.07.14. En forma complementaria, los efectos de la Res. Exenta N° 49 del Ministerio de Hacienda (publicada en Diario Oficial el 18.02.14), mediante la cual se otorgó a los contribuyentes una condonación mayor a la habitual, que llegó al 90% de los intereses y multas para el pago al contado de sus deudas de impuestos y del 75% en caso de pago vía convenio. El plazo para acogerse a este beneficio rigió hasta el 31.07.14. Durante la vigencia de la Ley N°20.727 y de la Resolución Exenta N°49 se percibieron varios pagos, que individualmente excedieron los MM\$1.000 y que en conjunto ascienden a una cifra por sobre los MM\$20.000. Lo anterior, sin considerar los numerosos pagos de montos menores que se intensificaron, en gran parte, como consecuencia de ambos beneficios. Conjuntamente, se realizaron campañas informativas en medios radiales, escritos y afiches del Metro de Santiago, referidas a informar a la ciudadanía de los beneficios permanentes y excepcionales de condonación. Respecto al denominador efectivo en comparación al planificado en la meta del año 2014, no hay diferencias significativas, que en opinión de la TGR, requiera un análisis explicativo, ya que la diferencia entre ambas cifras es menor a un 3%. Nota: El indicador mide la efectividad de cobro de todos aquellos Rol Únicos Tributarios (RUT) que mantienen deudas superiores a \$90.000.000. El numerador mide la recaudación por acciones de cobro asociada a la cartera de Grandes Deudores a nivel nacional para el año 2014 y el denominador corresponde al saldo moroso de cartera fiscal asignada a Grandes Deudores. Para el cálculo de la cartera asignada (denominador) se considera el saldo pendiente al 31 de diciembre de 2013 y se descuentan los saldos asociados a demandas en suspensión, en subsegmentos preincobrables y etapa quiebra, dada la imposibilidad de ejercer un proceso de cobro sobre ellas. La meta para el año 2014 se estimó considerando que el crecimiento económico del país sea igual o superior al 4,7%, según el Producto Interno Bruto (PIB) informado por el Banco Central. Un crecimiento inferior afecta directamente en el resultado del indicador. Se debe tener en consideración que la recaudación informada en cada período es provisoria en lo que respecta a los 2 últimos meses, ya que el mes se cierra al mes subsiguiente, debido a los movimientos propios de la CUT (Cuenta Única Tributaria). Para el caso del mes de Diciembre del año 2014, el dato final se tendrá el 13 de Febrero del año 2015 y se informará en el Balance de Gestión Integral (BGI). Para la medición del indicador, los dos últimos meses que se informan consideran un dato provisorio, que no reflejará la totalidad de la recaudación alcanzada, por lo tanto, la meta comprometida para el 2014 es concordante a esa situación, ya que está estimada en base a los datos provisorios. Dato provisorio corresponde a la recaudación efectiva que se obtiene de la Cuenta Única Tributaria (CUT) al momento de efectuar el informe de avance correspondiente. La recaudación informada como provisoria no considera toda la recaudación que se refleja en el cierre contable, debido a las características propias de los movimientos de la CUT y de la gestión de cobranza.

9.- La mayor recaudación alcanzada en el segmento de Medianos Deudores, se debe a los efectos de la Res. Exenta N°49 del Ministerio de Hacienda (publicada en Diario Of. el 18.02.14), mediante la cual se modifican los art. transitorios de la Res. Exenta N°698, del 17.07.06, que fijó los criterios relativos a la condonación de intereses y sanciones de los impuestos girados por el Servicio de Impuestos Internos y sujetos a Cobranza por la Tesorería General de la República (TGR). Esta

Res., cuyo plazo rigió hasta el 31.07.14 otorgó a los contribuyentes una condonación que llegó al 90% de los intereses y multas para el pago al contado de sus deudas y del 75% en caso de pago vía convenio. En forma extraordinaria la Res. N°49 otorgó la condonación a multas contempladas en el art. 97 N°2 inciso 1° y 11° del Cód. Tributario, que se aplican a los contribuyentes que no declaren o subdeclaren un impuesto de retención o recargo. Estas multas habitualmente no son condonables y su valor parte en un 20% de los impuestos adeudados, aumentando un 2% mensual con un tope de 60%. Dado estos beneficios, la TGR difundió por diversos canales para que los deudores concurrieran a pagar, por lo que la recaudación mostró niveles superiores al periodo normal. Por último, el efecto de la Ley N°20.727 (publicada en Diario Of. el 31.01.14) que concede a los contribuyentes el otorgamiento de mayores plazos (12 a 36 meses) en los convenios de pago también tuvo un impacto en los resultados de este indicador. Análisis desviaciones entre valores efectivos y meta diciembre: La diferencia entre el numerador efectivo respecto al planificado en la meta del año 2014, se debe a los mismos factores que influyeron en el sobre cumplimiento del indicador, que corresponden a los efectos de la Res. Exenta N°49 del Ministerio de Hacienda (publicada en Diario Oficial el 18.02.14), mediante la cual se modifican los artículos transitorios de la Res. Exenta N°698, del 17.07.06, que fijó los criterios relativos a la condonación de intereses y sanciones de los impuestos girados por el Servicio de Impuestos Internos y sujetos a Cobranza por la Tesorería General de la República (TGR). Esta Resolución, cuyo plazo rigió hasta el 31.07.14 otorgó a los contribuyentes una condonación mayor a la habitual, que llegó al 90% de los intereses y multas para el pago al contado de sus deudas de impuestos y del 75% en caso de pago vía convenio. En forma extraordinaria la Resolución N°49 otorgó la condonación a multas contempladas en el art. 97 N°2 inciso 1° y 11° del Código Tributario, que se aplican a todos los contribuyentes que no declaren o subdeclaren un impuesto de retención o recargo. Estas multas habitualmente no son condonables y su valor parte en un 20% de los impuestos adeudados, aumentando un 2% mensual con un tope de 60%. Dado estos beneficios, la TGR difundió por diversos canales para que los deudores morosos concurrieran a pagar, por lo que la recaudación mostró niveles superiores al periodo normal. Por último, mencionar que el efecto de la Ley N° 20.727 (publicada en Diario Oficial el 31.01.14) que concede a los contribuyentes el otorgamiento de mayores plazos (12 a 36 meses) en los convenios de pago también tuvo un impacto en los resultados de este indicador. Respecto al denominador efectivo en comparación al planificado en la meta del año 2014, no hay diferencias significativas, que en opinión de la TGR, requiera un análisis explicativo, ya que la diferencia entre ambas cifras es levemente mayor a un 2%. Nota: Este indicador considera a los Rol Únicos Tributarios (RUT) y Roles de Bienes Raíces (ROL) que poseen deuda demandada y cuyo saldo neto total moroso es inferior a los \$90.000.000. El numerador mide la recaudación por acciones de cobro asociada a la cartera del segmento medianos deudores y el denominador corresponde al saldo de la cartera asignada al segmento Medianos Deudores al 31-12-2013. Para el cálculo de la cartera asignada (denominador) se considera el saldo pendiente al 31 de diciembre de 2013 y se descuentan los saldos asociados a demandas en suspensión, en subsegmentos preincobrables y etapa quiebra, dada la imposibilidad de ejercer un proceso de cobro sobre ellas.

La meta para el año 2014 se estimó considerando que el crecimiento económico del país sea igual o superior al 4,7%, según el Producto Interno Bruto (PIB) informado por el Banco Central. Un crecimiento inferior afecta directamente en el resultado del indicador. La recaudación informada en cada período es provisoria en lo que respecta a los 2 últimos meses, ya que el mes se cierra al mes subsiguiente, debido a los movimientos propios de la CUT (Cuenta Única Tributaria). Para el caso del mes de Diciembre del año 2014, el dato final se tendrá el 13 de Febrero del año 2015 y se informará en el Balance de Gestión Integral (BGI). Para la medición del indicador, los dos últimos meses que se informan consideran un dato provisorio, que no reflejará la totalidad de la recaudación alcanzada, por lo tanto, la meta comprometida para el 2014 es concordante a esa situación, ya que está estimada en base a los datos provisorios. Dato provisorio corresponde a la recaudación efectiva que se obtiene de la Cuenta Única Tributaria (CUT) al momento de efectuar el informe de avance correspondiente. La recaudación informada como provisoria no considera toda la recaudación que se refleja en el cierre contable, debido a las características propias de los movimientos de la CUT y de la gestión de cobranza.

10.- Durante el segundo semestre del año 2013, la Tesorería General de la República (TGR) realizó una reestructuración en el Departamento de Auditoría Interna, creando entre otras, la Sección Gestión de Auditorías, en donde una de sus principales funciones sería la de realizar el Seguimiento de los Compromisos emanados de los Informes de Auditorías. Adicionalmente, se elaboró una nueva base de datos para el seguimiento de los compromisos, y un nuevo procedimiento interno, el cual incluía reportar cada 15 días los avances de dichos compromisos a la jefatura del Departamento de Auditoría Interna. Todos estos factores influyeron en el fortalecimiento del proceso de seguimiento de los compromisos y ayudaron a que se lograra un resultado efectivo del 100% de cumplimiento de los compromisos para este indicador en el año 2014. Por otra parte, es necesario considerar que las fechas comprometidas por las unidades auditadas para implementar dichos compromisos se concentraban principalmente en el curso del primer trimestre de 2014, lo que influyó en el cumplimiento de los compromisos durante los primeros meses del año. Análisis desviaciones entre valores efectivos y meta diciembre: La

diferencia entre el numerador efectivo (45) respecto al planificado en la meta del año 2014 (28), se debe a los mismos factores que influyeron en el sobre cumplimiento del indicador, que corresponden a: 1) La creación de la Sección Gestión de Auditorías, en donde una de sus principales funciones sería la de realizar el Seguimiento de los Compromisos emanados de los Informes de Auditorías. 2) La elaboración de una nueva base de datos para el seguimiento de los compromisos, que permitió tener un control más eficiente y eficaz al interior de la Institución. 3) Un nuevo procedimiento interno para el Seguimiento de las Auditorías, el cual incluía reportar cada 15 días los avances de dichos compromisos a la jefatura del Departamento de Auditoría Interna. Por otra parte, la diferencia entre el denominador efectivo (45) respecto al planificado en la meta del año 2014 (30), se debe principalmente a que cuando se planificó la meta 2014 existían solo 10 compromisos pendientes de implementar, por lo que se estimó que el año terminaría con un total de 30 compromisos, sin embargo, las auditorías realizadas entre noviembre y diciembre hubo más compromisos con fecha de implementación 2014. Producto de esta situación el número total de compromisos considerados para el indicador fueron 45, no 30. Cabe señalar que todos los compromisos fueron implementados, por lo que el indicador tuvo un efectivo del 100%.

## Anexo 5: Compromisos de Gobierno

Compromisos de Gobierno 2014			
Objetivo Estratégico del Ministerio (A0)	Objetivo Estratégico del Servicio (A1)	Nombre del Compromiso	Estado de Avance
	Incrementar continuamente los resultados obtenidos en la recaudación y recuperación de la cartera morosa del fisco; la inversión de los fondos públicos (saldos) y el pago de las obligaciones fiscales, de manera oportuna y eficiente.	Envío de proyecto de ley que establezca nuevo sistema de impuesto a la renta	Es parte de la Ley N° 20.780 de Reforma Tributaria, promulgada el 26 de septiembre de 2014 y publicada en el Diario Oficial el 29 de septiembre del 2014.
Aumentar de forma eficiente la recaudación pública en un marco de equidad tributaria y administrar responsablemente la política fiscal.	Incrementar continuamente los resultados obtenidos en la recaudación y recuperación de la cartera morosa del fisco; la inversión de los fondos públicos (saldos) y el pago de las obligaciones fiscales, de manera oportuna y eficiente.	Envío proyecto de ley que dote al Servicio de Impuestos Internos, la Aduana y la Tesorería de más y mejores herramientas.	Promulgada: Ley N° 20.780 publicada en el Diario Oficial del 29/09/2014

**Anexo 6: Informe Preliminar<sup>34</sup> de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas / Instituciones Evaluadas<sup>35</sup> (01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014)**

NO APLICA

**Programa / Institución:**

**Año Evaluación:**

**Fecha del Informe:**

Cuadro 11	
Cumplimiento de Compromisos de Programas / Instituciones Evaluadas	
Compromiso	Cumplimiento

---

34 Se denomina preliminar porque el informe no incorpora la revisión ni calificación de los compromisos por DIPRES.

35 Se refiere a programas/instituciones evaluadas en el marco del Programa de Evaluación que dirige DIPRES.

## Anexo 7: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2014

### CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN AÑO 2014

#### I. IDENTIFICACIÓN

<b>MINISTERIO</b>	MINISTERIO DE HACIENDA	<b>PARTIDA</b>	08
<b>SERVICIO</b>	SERVICIO DE TESORERIAS	<b>CAPÍTULO</b>	05

#### II. FORMULACIÓN PMG

Marco	Área de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de Etapas de Desarrollo o Estados de Avance I	Prioridad	Ponderador asignado	Ponderador obtenido	Cumple
Marco Básico	Planificación y Control de Gestión	Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional	O	Alta	100.00%	100.00%	✓
Porcentaje Total de Cumplimiento :						100.00	

#### III. SISTEMAS EXIMIDOS/MODIFICACIÓN DE CONTENIDO DE ETAPA

Marco	Área de Mejoramiento	Sistemas	Tipo	Etapa	Justificación
-------	----------------------	----------	------	-------	---------------

VI. DETALLE EVALUACIÓN POR INDICADOR

Indicador	Ponderación Formulario Incentivo	Meta 2014	Efectivo 2014	% Cumplimiento Indicador	Ponderación obtenida Formulario Incentivo, informado por Servicio	% Cumplimiento final Indicador Incentivo	Ponderación obtenida Formulario Incentivo, final
Evaluación Promedio de Satisfacción de los ciudadanos(as).	10.00	80.00	94.30	117.88	10.00	117.88	10.00
Porcentaje de compromisos implementados del Plan de Seguimiento de auditorías	15.00	93.00	100.00	107.53	15.00	107.53	15.00
Porcentaje anual recuperado de la cartera cuyas deudas no se encuentran en cobro judicial y son contactadas en forma efectiva a través del Call center (menor a 10 millones)	10.00	17.50	33.80	193.14	10.00	193.14	10.00
Porcentaje anual recuperado de la cartera que se encuentra en cobro judicial y que corresponde a segmento Grandes Deudores (mayores a 90 millones)	10.00	4.30	7.20	167.44	10.00	167.44	10.00
Promedio anual de los porcentajes de egresos realizados a través de transacciones electrónicas en todas las Tesorerías del país	10.00	82.20	89.30	108.64	10.00	108.64	10.00
Porcentaje anual recuperado de la cartera que se encuentra en cobro judicial y que corresponde a segmento Medianos Deudores (menor a 90 millones)	5.00	17.00	21.30	125.29	5.00	125.29	5.00

millones)							
Saldo promedio mensual en Cuenta Única Fiscal Moneda Pesos Chilenos	10.00	21500.00	290.00	7413.79	10.00	7413.79	10.00
Saldo promedio mensual Cuenta Corriente Banco Estado en Dólares Americanos N° 506-5	10.00	10000.00	5904.00	169.38	10.00	169.38	10.00
Porcentaje anual de pagos recibidos en la Tesorería General a través de medios electrónicos de pago	15.00	57.00	78.14	137.09	15.00	137.09	15.00
Porcentaje anual de egresos por Operación Renta realizados a través de transacciones electrónicas	5.00	76.00	84.00	110.53	5.00	110.53	5.00
<b>Total:</b>	<b>100.00</b>				<b>100.00</b>		<b>100.00</b>

## Anexo 8: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo

Cuadro 12				
Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo año 2014				
Equipos de Trabajo	Número de personas por Equipo de Trabajo <sup>36</sup>	Nº de metas de gestión comprometidas por Equipo de Trabajo	Porcentaje de Cumplimiento de Metas <sup>37</sup>	Incremento por Desempeño Colectivo <sup>38</sup>
División de Personal	81	5	100%	8%
División de Cobranzas y Quiebras	64	5	100%	8%
División de Estudios y Desarrollo	80	5	100%	8%
División de Operaciones	92	5	100%	8%
División de Finanzas Públicas	33	5	100%	8%
División de Administración y Finanzas	63	5	100%	8%
División Jurídica – Departamento de Contraloría Interna	50	6	100%	8%
Unidad de Comunicaciones - Departamento de Auditoría Interna - Unidad de Planificación y Control de Gestión Institucional	45	6	100%	8%
Región Arica y Parinacota	25	5	100%	8%
Región de Tarapacá	37	5	100%	8%
Región de Antofagasta	49	5	100%	8%
Región de Atacama	32	5	100%	8%
Región de Coquimbo	67	5	100%	8%
Región de Valparaíso	168	5	100%	8%
Región O'Higgins	53	5	100%	8%
Región del Maule	85	5	100%	8%
Región del Bio Bio	135	5	100%	8%
Región de la Araucanía	60	5	100%	8%
Región de Los Ríos	35	5	100%	8%
Región de Los Lagos	71	5	100%	8%
Región de Aysén	19	5	100%	8%
Región de Magallanes y Antártica Chilena	32	5	100%	8%

36Corresponde al número de personas que integran los equipos de trabajo al 31 de diciembre de 2014.

37Corresponde al porcentaje que define el grado de cumplimiento del Convenio de Desempeño Colectivo, por equipo de trabajo.

38Incluye porcentaje de incremento ganado más porcentaje de excedente, si corresponde.

**Cuadro 12**  
**Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo año 2014**

Equipos de Trabajo	Número de personas por Equipo de Trabajo	N° de metas de gestión comprometidas por Equipo de Trabajo	Porcentaje de Cumplimiento de Metas	Incremento por Desempeño Colectivo
Tesorería Región Metropolitana Santiago Centro	135	5	100%	8%
Tesorería Región Metropolitana Santiago Oriente	191	5	100%	8%
Tesorería Región Metropolitana Santiago Poniente	121	5	100%	8%
Tesorería Región Metropolitana Santiago Sur	94	5	100%	8%

## **Anexo 9a: Proyectos de Ley en tramitación en el Congreso Nacional**

Durante el 2014, la Tesorería General de la República no tiene Proyectos de Ley en tramitación en el Congreso Nacional.

No obstante lo anterior, se encuentran en tramitación proyectos que de algún modo impactarán el qué hacer de la TGR, en los cuales se ha tenido participación directa o indirecta:

**BOLETÍN: 5504-05**

Descripción: Modificación del artículo 173 del Código Tributario.

Objetivo: modifica el artículo 173 del Código Tributario, con el objeto de derogar la presunción de embargo de bienes raíces que se establece por el sólo ministerio de la ley, en el caso de cobro de impuestos territoriales.

Fecha de ingreso: 21 de noviembre de 2007.

Estado de tramitación, etapa: primer trámite constitucional (C. Diputados). Subetapa: primer informe de Comisión de Hacienda.

Beneficiarios directos: contribuyentes en general y deudores morosos de impuesto territorial en particular.

**BOLETÍN: 6656-07**

Descripción: modifica el artículo 19 N°20, de la Constitución Política de la República estableciendo una exención tributaria a favor de las personas de tercera edad.

Objetivo: establecer una exención del impuesto territorial que favorezca a los adultos mayores, propietarios del inmueble que les sirva de residencia principal para ellos y su familia.

Fecha de ingreso: 13 de agosto de 2009.

Estado de tramitación, etapa: primer trámite constitucional (C. Diputados). Subetapa: primer informe de Comisión de Constitución, Legislación y Justicia.

Beneficiarios directos: personas de la tercera edad, dueños de la vivienda en la que residen permanentemente.

## **Anexo 9b: Leyes Promulgadas durante 2014**

Durante el 2014, no se han promulgado leyes que hayan sido de iniciativa de la Tesorería General de la República. Sin perjuicio de lo anterior, se promulgó y publicó la Ley Sobre Reforma Tributaria, que impacta directamente el qué hacer del Servicio de Tesorerías:

N° Ley: 20.780

Fecha de Promulgación: 26 de septiembre de 2014.

Fecha de Publicación: 29 de septiembre de 2014.

Materia: Reforma Tributaria que Modifica el Sistema de Tributación de la Renta e Introduce Diversos Ajustes en el Sistema Tributario.

## **Anexo 10: Premios o Reconocimientos Institucionales**

Durante el periodo 2014, la Tesorería General de la República no recibió Premios o Reconocimiento Institucional.